

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE POSGRADO

Proyecto de Campo

Investigación en la empresa Hylsa

El valor de la colaboración

Maestro asesor:

Mtro. Mario Acuña García

Alumna:

Lic. Laura Imelda Charles Lara

Monterrey, N. L., julio de 2006.

INDICE

Introducción	3
1 Objetivos	4
2 Justificación	4
3 Propósito del Proyecto	7
4 La importancia de Los Valores en la empresa	16
5 Marco teórico	16
5.I La cultura organizacional	16
5.II Valores de la empresas	18
5.III Modelo de Valores	19
5.IV Valores personales	20
5. V Valor de la colaboración	21
5. IV Propuesta	23
6 Preguntas de investigación	25
7 Variables	26
8 Hipótesis	28
19 Alcance de la Investigación	28
10 Diseño de la Investigación	29
11 La muestra	29
12 Recolección de datos	30
13 Análisis de la información	31
14 Conclusiones	43
15 Referencias bibliográficas	51
17 Anexos	53

INTRODUCCIÓN

La empresa Hylsa, S. A. de C. V. trabaja mediante el compromiso de dar vida a los valores y ética a sus empleados, por lo cual tiene sus propios valores personales e institucionales compartidos. Estos valores son:

a) Valores Personales: Dignidad, Integridad, Responsabilidad, Seguridad, Austeridad, Colaboración y Verdad.

b) Valores Institucionales: Recurso Humano, Formalidad, Participación, Rapidez, Concentración en lo importante, Mejora Continua, Tecnologías de Punta y Liderazgo.

Los valores no son sólo un concepto filosófico, sino que son actitudes que tienen poder integrador en los individuos y en los grupos. Blanchard, y O' Connor (1997) afirman que cuando no se dan estos principios o actitudes que representan valores compartidos, la empresa busca las causas para tratar de dar soluciones ya que de otra manera se corre el peligro de no alcanzar las metas establecidas y mucho menos el éxito organizacional.

El estudio que se plantea hacer aquí es determinar el nivel en qué se da el “valor de la colaboración” entre el personal de la empresa. Evaluar si existe, en el día con día, este valor; tratar de encontrar las conductas que se presentan para que se dé la colaboración entre los integrantes de los equipos de trabajo en la empresa.

Hylsa, División de Aceros Tubulares, ha tratado que su cultura organizacional se fortalezca, es por ese motivo que se esfuerza porque todos los valores y ética se practiquen de manera constante para que de ese modo se asuman y posteriormente formen parte de la identidad de sus empleados. Que estos valores conformen su cultura, ya que “la cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales” (Siliceo, *etal*,1998:48)

En el 2001 se implementó en Hylsa un programa de participación del personal en el proceso de mejora continua mediante la organización y operación de Equipos de Alto Desempeño.

La empresa actualmente tiene involucrado al 100% del personal operativo en este programa: no obstante sólo el 81.5% de los trabajadores asisten regularmente a las reuniones de trabajo para el análisis y solución de proyectos de mejora. Este porcentaje hace evidente que hay un 18.5% del personal que muestra conductas de baja colaboración y que dificultan que este programa se asuma como parte de una cultura de trabajo participativa. La empresa que es de clase mundial por su participación en el mercado requiere que el 100% de sus trabajadores sean colaboradores, por eso la preocupación de saber qué ocurre en este punto.

1.OBJETIVOS

Los objetivos del presente proyecto de investigación son:

- 1) Verificar si efectivamente un 81.5% de la mayoría del personal está de acuerdo a una valoración previa verdaderamente involucrado y comprometido con el esquema de participación y encontrar algunos de los motivos de por qué el resto (18.5%) de los trabajadores de la empresa no están colaborando en el programa de equipos de alto desempeño.
- 2) Conocer en qué medida los empleados han asumido el valor de la colaboración y saber si a) sólo colaboran en el trabajo en equipo porque así es el programa o b) ya lo asumen como un valor.
- 3) Analizar cómo es la cultura y los valores de Hylsa, y si es interiorizada por los empleados

2. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se llevó a cabo en la empresa Hylsa S.A de C.V porque fue uno de los lugares donde se realizaron prácticas para la materia de “proyecto de campo” como parte de una materia de la maestría de Psicología Laboral y Organizacional, en la División de Posgrado de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León. De esta manera se desarrolló y llevó a la práctica parte de los conocimientos adquiridos en la maestría, además un trabajo de investigación resultará útil a Hylsa, ya que según lo que aquí se concluya, se le puede proponer al departamento de recursos humanos algunas alternativas que les podrán servir para la toma de posibles soluciones al problema planteado, como estrategias.

La empresa en particular en la que se efectuó este estudio es la División Aceros Tubulares de Hylsa S. A. de C. V. En la actualidad está dedicada a la fabricación de tubería y perfiles de acero. Como datos históricos se puede decir que fue fundada en 1954 como Aceros Alfa Monterrey, S. A. de C. V. Posteriormente en 1979 se integra a Hylsa, reportando a la dirección de operaciones de la División Aceros Planos y hasta el año 1986 se separa como una nueva división, dando lugar a la División Aceros Tubulares, cuando la empresa Hylsa se reorganiza por producto.

En esta división trabajan 580 personas entre empleados y obreros; y genera y comercializan ventas por un promedio mensual de 18,500 toneladas; además de atender al mercado doméstico, exporta sus productos a diversos países entre los que se cuentan Canadá, Estados Unidos y Centro América.

Para sus operaciones comerciales tiene oficinas ubicadas en Monterrey, Nuevo León, Guadalajara, Jalisco y México, D.F.

2. 1 Contexto histórico- social de Hylsa

En México se han iniciado una serie de transformaciones económicas orientadas a construir un modelo macroeconómico de apertura internacional necesario para la evolución económica del país y acordes con los procesos de globalización vigentes de la economía mundial.

En este contexto global mundial surge un nuevo paradigma industrial articulado en torno al principio de la flexibilidad laboral, en el cual científicos del trabajo norteamericano empiezan a señalar que la principal limitante de los sistemas productivos ford-tayloristas son inflexibles, y que consisten en excluir al trabajador como un ente pensante en el procesos de trabajo. Entre estos teóricos podemos ubicar a Edward Deming, pero será en Japón, en las empresas TOYOTA y SONY donde se implementa el modelo de involucramiento concretamente del intelecto del trabajador en el proceso productivo, por el gerente industrial Taiichi Ohno (Gutiérrez Garza, 1997: 168).

Acorde a este modelo, en nuestro país se empiezan a adoptar e implementar prácticas, que incluyen: cambios tecnológicos, cambio en la forma de organización empresarial, administración con valores, capacitación, reorganización empresarial y flexibilidad en el trabajo.

Esta flexibilidad en el trabajo no es otra cosa que “un conjunto de trasformaciones organizacionales en la cual los trabajadores adquieren las habilidades de trabajo en equipo inteligente, con multihabilidades”. (op cit; pag. 169)

La inteligencia y la creatividad del empleado es de vital importancia en los procesos productivos de este nuevo esquema; además, los trabajadores se involucran en los procesos productivos con el objeto de proponer y mejorar las condiciones de producción, calidad, seguridad e higiene ambientales.

Estas estrategias se tienen que realizar para ser competitivos tanto en el mercado nacional como internacional y también para mantener la posición de liderazgo entre las empresas que ya lo tienen.

Es por ello que en este tipo de empresas modernas, como es Hylsa, se planea estratégicamente adoptando estos modelos y se emprenden acciones que le permitan posicionarse en el mercado y, de acuerdo a sus proyectos, ser una empresa de clase mundial.

En el marco mundial de la nueva cultura laboral, entendida en este trabajo no sólo como modernización en la administración de Recursos Humanos, sino también como la

inclusión del trabajador como un ser pensante, con valores y motivaciones revalorando, su esfuerzo en el trabajo, se pretende lograr armonía en las relaciones trabajador-jefe, aspectos todos, que, de acuerdo a Hylsa lo conducirán a una mayor productividad, meta deseable para la obtención de sus objetivos.

Hylsa tiene la preocupación por que todos sus empleados adquieran y asuman los valores que la empresa promueve para que se logre alcanzar los objetivos trazados.

Las personas que muestran un comportamiento de desinterés en colaborar, seguramente están involucradas pero no manifiestan su compromiso y desalientan a que otras trabajen. Además que la percepción de los supervisores es que los trabajadores asisten forzados, pues siempre se les está ofreciendo días de descanso como incentivos para que asistan. Es necesario por lo tanto, un estudio que nos lleve a encontrar e identificar las variables causales de tales comportamientos y los factores que los condicionan. Así se podrán establecer alternativas que generen un cambio de las personas hacia el comportamiento deseado.

3. PROPÓSITO DEL PROYECTO

Es éste el punto importante en el que hay hacer una exploración, en un estudio de caso sobre los motivos por el cual hay un porcentaje de trabajadores que no adoptan el valor de la colaboración

4. LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN LA EMPRESA HYLSA

La nueva era laboral toma muy en cuenta que los empleados asuman valores de la empresa, que suponen dan cohesión al grupo dentro de la organización, pues al compartirlos todos, definen lo que es deseable, proporcionan parámetros para la toma de decisiones y para el desempeño cotidiano productivo de todos los que forman la empresa. Los valores son generadores de compromiso que de alguna u otra manera se identifican con el contexto de la cultura organizacional en la empresa, además de que se desea consolidar y fortalecer en el corto, medio y largo plazo. Los valores sirven para crear una cultura organizacional fuerte y orientada que llegue a la meta planeada.

Hylsa, tiene sus propios valores personales e institucionales. Dichos valores son:
Valores Personales: Dignidad, Integridad, Responsabilidad, Seguridad, Austeridad, Colaboración, Austeridad y Verdad.

Valores Institucionales: Recurso Humano, Formalidad, Participación, Rapidez, Concentración en lo importante, Mejora Continua, Tecnologías de Punta y Liderazgo.

Para la empresa es muy importante que sus trabajadores aprecien y lleven a la práctica estos valores, por ello los inculca en su personal desde que ingresa a laborar. Dichos valores son el basamento generador de actitudes positivas y proactivas del personal y por lo tanto son los que inspiran las formas de comportamiento de todos sus colaboradores.

De esta gama de valores se seleccionó para la investigación el de la “colaboración,” pues la Hylsa lo considera uno de sus pilares fundamentales para la efectividad organizacional.

La empresa semestralmente mide el desempeño del personal sindicalizado. Para ello aplica una herramienta que considera 5 competencias; a su vez, cada competencia tiene definidos 14 parámetros (factores de comportamiento) que son los que se evalúan. La Evaluación del Desempeño (Anexo 1) es aplicada por el Supervisor y el Jefe de Departamento y es comentada con el trabajador evaluado. Los 15 parámetros evaluados son:

Competencias Básicas:

1. Orientación al Cliente,
2. Adaptabilidad,
3. Aprendizaje Continuo,

Competencias Informativas:

4. Comunicación,
5. Toma de Decisiones,

Competencias Asociativas:

6. Colaboración,

7. Negociación,
8. Asesoría a Compañeros,
9. Contribución al éxito del equipo,

Competencias Operativas:

10. Orientación a la Calidad,
11. Concientización sobre la Seguridad,
12. Mejora Continua,

Valores:

13. Responsabilidad,
14. Integridad,
15. Respeto.

De una base de datos generada por el proceso de evaluación del desempeño que aplica semestralmente la empresa, se tomó una muestra de 167 trabajadores operativos que fueron evaluados en Julio del 2003.

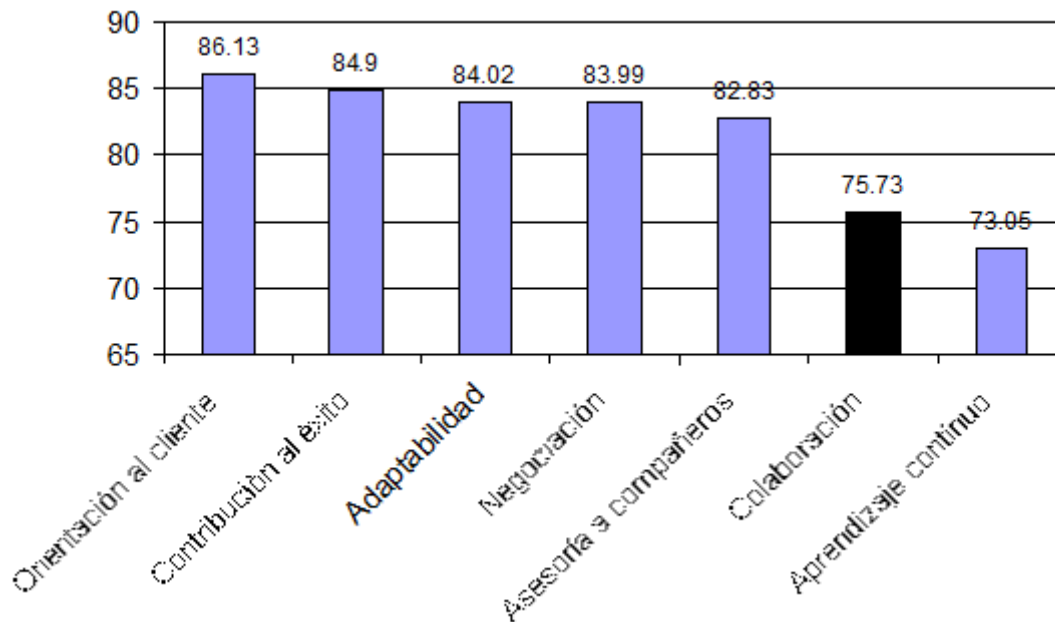
Esta tabla se incluye resultados previos al estudio que se esta haciendo y entonces podamos conocer lo que pasaba un año antes. Posteriormente conocer si con este nuevo estudio ha habido un avance.

Después de aplicada la Evaluación de Desempeño se generó un reporte del cual se extrajo la siguiente tabla

TABLA 1

Competencias	Departamentos	Acab.	Molino s	Galv .	Rosc .	Mtto .	Alm. Refac.	Ctrl. de Prod'n.	Prom. Global
1.- Orientación al cliente		4.84	4.47	4.38	4.18	4.48	4.11	4.56	86.13
2.- Adaptabilidad		4.73	4.18	4.36	4.10	4.20	4.11	4.56	84.02
3.- Aprendizaje continuo		3.92	3.85	3.64	2.46	3.66	4.00	4.78	73.05
6.- Colaboración		4.19	3.83	3.99	3.51	3.91	3.50	4.33	75.73
7.- Negociación		4.82	4.19	4.14	4.24	4.07	4.11	4.67	83.99
8.- Asesoría a compañeros y orienta y/o retroalimenta		4.62	4.19	4.28	4.34	3.84	4.11	4.44	82.83
9.- Contribución al éxito del equipo		4.64	4.32	4.12	4.46	4.14	4.00	4.89	84.90

GRAFICA 1



Del análisis de esa información, se encontró que del 100% de los empleados encuestados, en las áreas donde les falta para alcanzar un promedio más cercano a lo deseable para la empresa es en “Aprendizaje Continuo” el 73.05% tiene interés y por el contrario el 26.95% del personal no. En comportamiento hacia la “Colaboración” el 75.73% acepta el valor y por lo contrario 24.27%. Aspectos están relacionados con valores personales que la empresa fomenta entre sus trabajadores.

La preocupación por encontrar en la escala de preferencia de los empleados en una posición mas baja a los valores arriba señalados , se reforzó la necesidad de orientar el trabajo de ésta investigación hacia el valor “Colaboración”, considerando que los resultados que se muestran no son del todo bajos, pero es necesario reforzarlos debido a que la Administración de la División Aceros Tubulares tiene gran interés y ha invertido recursos al programa de participación de sus operarios.

Se contempla un proceso de capacitación que incluye varias etapas donde se transita de una cultura de trabajo donde la conducción del supervisor es fundamental hacia una cultura de autocontrol.

El esfuerzo de cambio en este sentido se describe como un proceso de maduración de los Equipos de Alto Desempeño y la empresa lo lleva a la práctica de la siguiente manera:

Primera Etapa:

1. Se enfoca al equipo de trabajo en base a las estrategias del negocio y del área.
2. El Director de la empresa da las directrices a seguir.
3. El Jefe del Área es el responsable de la estructura del Equipos de Alto Desempeño.
4. Enfocados al análisis y solución de problemas higiénicos.
5. Motivar la implementación del trabajo en equipo.
6. El Jefe y el Supervisor son los responsables de la asistencia.
7. El apoyo de Recursos Humanos es el responsable de los indicadores de asistencia y de informarle al Jefe del Área.

Segunda Etapa:

1. Se detectan las herramientas que necesita el área de trabajo
2. El Jefe del Área es el responsable de las juntas, acciones y da seguimiento a los Proyectos
3. Se designan responsabilidades entre los miembros de los equipos
4. Se comienzan a detectar los líderes de los equipos
5. El Supervisor es un facilitador
6. Se proporciona capacitación en el tema Operadores de Clase Mundial (Primera fase)
7. No se puede avanzar, sin antes haber terminado un proyecto de cada una de las herramientas. (SMED, TPM, Poka-yoke, etc).

8. El Jefe del Área lidera las juntas.
9. El Jefe del Área es el responsable de la asistencia de los miembros del equipo.

Tercera Etapa:

1. Los proyectos ya se están aplicando.
2. Todos los Equipos analizan, buscan, programan y coordinan a todos los involucrados en la solución de un problema.
3. Se proporciona capacitación en el tema de Operadores Clase Mundial (segunda fase). (Rutinas de Trabajo, Juntas de piso, 5's, etc)
4. Ya están detectados los líderes de los equipos
5. El Jefe del Área continúa liderando los equipos
6. El supervisor es un auditor o soporte
7. Se comienzan a generar los indicadores de piso
8. Visitas a empresas de clase mundial, coordinadas por Recursos Humanos

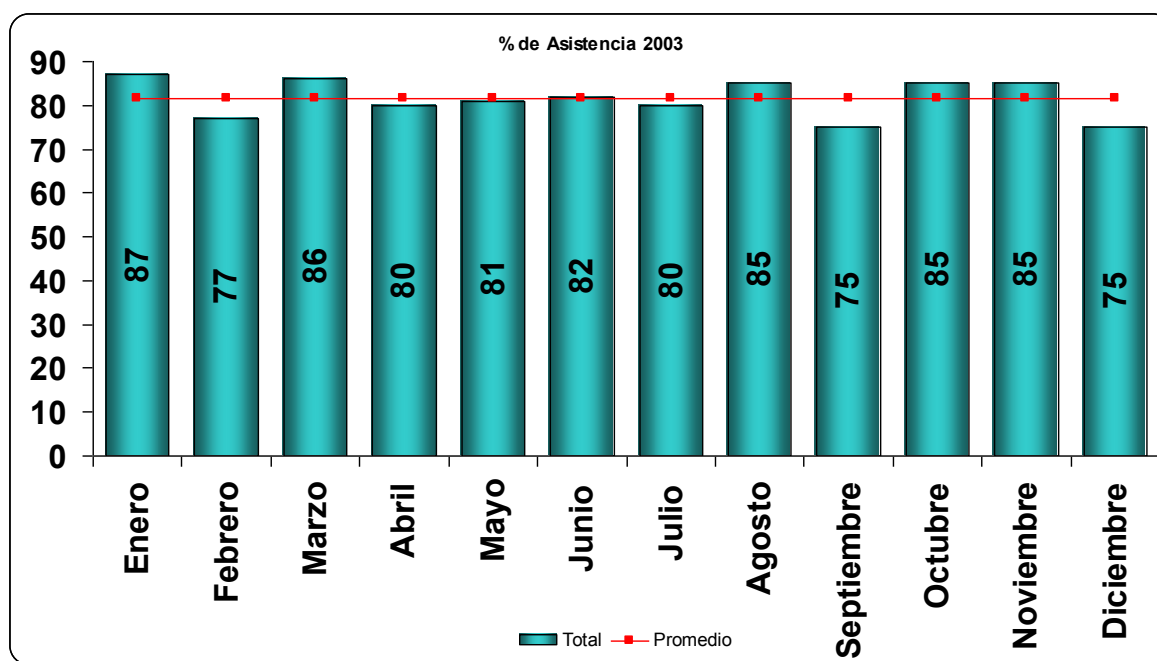
Cuarta Etapa:

1. Los Equipos de Alto Desempeño monitorean la productividad diaria, así como sus implicaciones.
2. Se proporciona capacitación para Operadores de Clase Mundial (tercera fase), sobre implantación de fronteras de autonomía y responsabilidad (costo, calidad, valor, etc.)
3. El Supervisor y el Jefe de Área se convierten en consultores.
4. El líder del equipo liderea las juntas.
5. Se desarrollan las juntas de piso.
6. El Gerente y el Jefe del Área son responsables de darle mantenimiento y esta estructura forma parte de su sistema de trabajo.

Se estima que las cuatro etapas se desarrollan en cuatro años, período en el cual el personal transita a la cultura del autocontrol, entendida ésta, como la ultima etapa donde ya se asimiló la cultura de la empresa y se pone en práctica, sin que el propio individuo lo advierta.

Hylsa, División Aceros Tubulares, ha trabajado bajo este esquema y ha logrado instituir 50 Equipos de Alto Desempeño que durante el 2003 generaron 28 proyectos de mejora, como se señaló anteriormente, que contribuyeron en aspectos de calidad, productividad y seguridad e higiene; sin embargo los esfuerzos que hace la empresa por lograr mayor involucramiento y participación del personal, se tiene un promedio del 81.5% de asistencia a las juntas que buscan esos objetivos. En la siguiente gráfica se muestra el porcentaje mensual de asistencia del personal a las reuniones de los Equipos de Alto Desempeño.

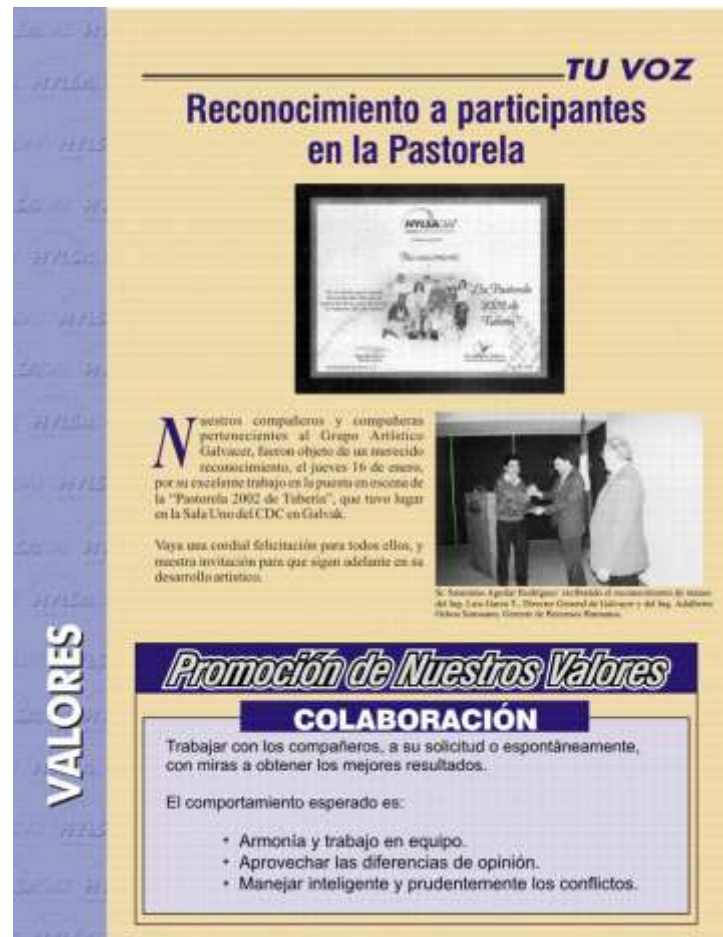
GRAFICA 2



Asistencia mensual del personal a juntas de Equipos de Alto Desempeño.

Fuente: Coordinación del Programa Sistemas de Trabajo Galvacer.

La empresa tiene mecanismos de motivación para persuadir a sus trabajadores a participar en este esquema; por ejemplo, en la revista interna (Revista Tu Voz) que se publica bimestralmente, se difunden entrevistas del personal que participa y/o se hacen comentarios del avance de los proyectos y del programa en general.



Portada de la Revista “Tu Voz”, de la cual se habla arriba

En las presentaciones de los proyectos que se realizan una vez al año (Feria de Calidad) se entrega al personal diplomas de participación, bonos de despensa (por \$600.00) más algunos premios en especie tales como playeras alusivas y minidespensas para la familia. A los integrantes de los equipos ganadores en dichas presentaciones se les premia con un viaje técnico-cultural y se les inscribe para que participen en eventos de nivel estatal o nacional.

También la empresa le invierte en tres etapas de capacitación para los integrantes de los Equipos de Alto Desempeño para calificarlos como Operadores de Clase Mundial. La capacitación es impartida por personal experto en el esquema y que conoce herramientas de clase mundial que la empresa desea llevar al piso de trabajo.

Ésta información demuestra el interés que tiene la empresa en la participación del personal en los procesos de mejora, así como el apoyo que los Supervisores y Jefes de Área ofrecen cotidianamente para este cambio de cultura organizacional, y también es evidencia de que el valor “Colaboración” es medular. Veamos por qué:

“La cooperación o colaboración es toda forma de interacción social en la que las personas o grupos determinados asocian sus actividades o trabajan juntos prestándose ayuda mutua, de un modo organizado, para el fomento de fines u objetos comunes y de tal modo que en cuanto mayor es el éxito de uno de los partícipes en la interacción, mayor es el éxito de los otros partícipes” (Pratt Fairchild , 1994; 34).

Como se infiere en esta definición, las actividades de los grupos resultan mejor cuando se da ayuda mutua y se fomenta los objetivos comunes. Sólo interactuando de modo organizado se da la colaboración y se llega al éxito, que es lo que la empresa persigue.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 - La cultura organizacional

La cultura organizacional se ocupa de la forma cómo los trabajadores perciben las características de la cultura de una organización, sin importar si les gustan o no. Esto es, se trata de un término descriptivo. “Lo anterior es importante porque establece la diferencia de este concepto con el de la satisfacción en el trabajo” (Robbins, 1999; 68)

“La investigación sobre la cultura organizacional ha intentado medir la forma cómo los empleados visualizan su organización: ¿Alimenta el trabajo en equipo? ¿Recompensa la innovación? ¿Ahoga la iniciativa?. La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de la organización. Esto se hace explícito cuando se define la cultura como un sistema de significados compartidos. Es de esperar, por lo tanto, aunque los individuos con antecedentes diferentes o en distintos niveles de la organización tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares”. (Ibid; 80)

Admitir que una cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa, sin embargo, que no existan subculturas dentro de una cultura determinada. Las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y numerosos grupos de subculturas.

Una cultura dominante expresa los “valores centrales” que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla acerca de la cultura organizacional, se hace referencia a su cultura dominante. Esta macrovisión de la cultura es la que le da a una organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas situaciones o experiencias comunes que los miembros enfrentan. Es probable que estas subculturas se definan por designaciones de departamento y/o por separación geográfica. Por ejemplo, el departamento de compras puede tener una subcultura que compartan de manera exclusiva los miembros de esa área. Incluirá los valores centrales de la cultura dominante, más los valores adicionales específicos de los miembros del departamento de compras. De igual manera, una oficina o unidad de la organización que está separada físicamente de las operaciones principales de la organización podría adquirir una

personalidad diferente. Asimismo, los “valores centrales” se mantienen en esencia, pero se modifican para reflejar la situación de la unidad separada.

“Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente de numerosas subculturas, se disminuiría en forma significativa el valor de la cultura organizacional como variables independientes ya que no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado e

inapropiado. Es el aspecto de “significado compartido” de la cultura lo que la hace un instrumento tan potente para guiar y moldear el comportamiento. Pero no se puede pasar por alto la realidad de que muchas organizaciones también tienen subculturas que pueden influir en el comportamiento de los miembros”. (Ibidem; 685)

En una cultura fuerte se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Mientras más miembros acepten los valores centrales y mayor sea su compromiso con esos valores, más fuerte será la cultura. En consecuencia, con esta definición, una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que el alto grado en que se comparte y la intensidad crean un clima interno de alto control de comportamiento. Por ejemplo, “Nordstrom, ubicada en Seattle, ha desarrollado una de las culturas de servicio más fuertes en la industria de la venta al menudeo. Los empleados de Nordstrom saben en términos muy precisos lo que se espera de ellos y estas expectativas contribuyen en buena medida a moldear su comportamiento”. (Ibidem; 685)

Un resultado específico de una cultura fuerte debería ser una menor rotación de empleados. Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que representa la organización. Tal unanimidad de propósito propicia la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacionales. A su vez, estas cualidades disminuyen la propensión del empleado a abandonar la organización.

El término “valores centrales” nos lleva a considerar el contenido e influencia de los valores en el control de comportamiento.

Otro factor importante es el ambiente cultural, Robbins (1999) afirma que lo constituye las diferencias culturales entre las naciones. Es aquí donde tenemos que poner atención, porque las empresas al adoptar modelos de empresas de clase mundial por la necesidad de ser competitivos en el ámbito internacional, adopta modelos de organización estandarizada.

Las culturas nacionales son muy importantes pues las hemos interiorizado por medio de la socialización primaria que es el seno familiar y posteriormente en la escuela por medio de la educación, de ahí el individuo toma su visión del mundo.

Muchos estudiosos de la psicología del mexicano, como: Octavio Paz (1950), Santiago Ramírez (1974), Rogelio Díaz Guerrero entre otros han afirmado que el mexicano es un ser con complejo de inferioridad producto de nuestro pasado histórico, esto influye en todos los ámbitos en el que se desenvuelve el individuo. Rogelio Díaz Guerrero (2002) también afirma que si la autoestima es baja la persona no se valora y si no lo hace, la persona no se siente tranquila para aprovechar adecuadamente las oportunidades que le brinda la vida; crear, aprender, el trabajo, etc.

En el ámbito del trabajo puede ser que se sienta insignificante ante todo lo que se le presenta en una empresa moderna, de clase mundial. Rogelio Díaz Guerrero, cita a Samuel Ramos (1950), afirma que el complejo del mexicano viene desde la conquista, pues nuestra sociedad nació cuando ya había otra más avanzada y nos causa el mismo sentimiento que los niños que admiran a los padres porque ya tienen más edad y conocimiento.

Lo anterior nos hace ver que la cultura del mexicano, su idiosincrasia estaría chocando con esta nueva cultura laboral y por este motivo no se dan los resultados en un porcentaje deseado por la empresa.

5.II - Valores de las empresas

Para Hylsa existen valores permanentes, porque son objetivamente trascendentes, y valores temporales, porque representan la opinión subjetiva de los hombres, la que le confiere importancia.

Los valores en una empresa son de vital importancia porque “representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura como un modo de vida integrado. En este sentido, los valores dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser -visión y misión-” (Silicio y otros; 2000; 50).

Hylsa procura alcanzar el bienestar de las personas que forman la empresa y de ésta, cumpliendo con los valores universales humanos, aplicándolos a todas sus relaciones de negocio, pues considera que solo hay una ética que debe regir a cada hombre y a sus obras.

Esta organización considera que el desarrollo económico, como todo quehacer humano, tiene implicaciones éticas, permiten alcanzar metas cada vez mejores y siempre firmes. Los valores alinean a las personas hacia un mismo objetivo.

Al asumir los valores de la empresa las personas redefinen sus propósitos y valores y luego los utilizan en la acción diaria en formas que sean verdaderamente significativas.

5.III - Modelos de valores

Para la empresa Hylsa los valores que fundamentan su estabilidad y garantizan el futuro se encuentran en las esferas de lo personal y de lo organizacional. En la introducción de este trabajo se enlistaron los valores de la empresa, ahora los definiremos para dejar claro el significado que en Hylsa se le da a cada uno.

Verdad: Basar las decisiones y acciones en los hechos, no en intereses particulares y versiones deformadas de la realidad

Integridad: Comportamiento honesto, auténtico, responsable, prudente, profesional, leal y solidario.

Dignidad: Toda persona merece nuestro respeto y atención, dándole el mismo o mejor trato que deseamos para nosotros

Responsabilidad: Actuar con diligencia, profesionalismo, constancia, seriedad, sin dejar vacíos de decisión o acción que limiten o afecten los resultados.

Austeridad: Búsqueda habitual de utilizar los recursos con inteligencia, prudencia, previsión y ahorro, evitando lo superfluo.

Colaboración: Trabajar con los compañeros, a su solicitud o espontáneamente, con miras a obtener los mejores resultados.

El comportamiento esperado es:

Armonía y trabajo en equipo

Aprovechar las diferencias de opinión

Manejar inteligente y prudentemente los conflictos

Seguridad: Ser responsable y cuidadoso de la integridad física propia, de los demás y del entorno.

En la actualidad, en el marco mundial de la nueva cultura laboral, entendida en este trabajo no sólo como modernización en la tecnología, sino también en la inclusión del trabajador como un ser pensante con valores y motivaciones que revaloran su esfuerzo en el trabajo y logran armonía en las relaciones trabajador-jefe aspectos que lo conducirán a una mayor productividad, es necesario abordar los valores en la empresa, dan cohesión al grupo dentro de la organización, pues al compartirlos todos, define esto lo que es deseable, se proporcionan parámetros para la toma de decisiones y para el desempeño cotidiano de todos los que forman la empresa. Los valores son generadores de compromiso que de alguna u otra manera se identifican con el contexto de la cultura organizacional en la empresa, pero se desea consolidar y fortalecer en el corto, medio y largo plazo, y sirven además para crear una cultura organizacional fuerte y orientada a la mejora continua.

5.IV - Valores personales

¿Cómo valora el ser humano? ¿Cómo expresa sus valoraciones?

El proceso de valoración del ser humano incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen: la toma de decisiones, la estimación y la actuación. Las personas valoran al preferir, al estimar, al elegir unas cosas en lugar de otras, al formular metas y propósitos personales. Las valoraciones se expresan mediante creencias, intereses, sentimientos, convicciones, actitudes, juicios de valor y acciones.

Desde el punto de vista ético, la importancia del proceso de valoración deriva de su fuerza orientadora en aras de una moral autónoma del ser humano.

¿Cómo se clasifican los valores? ¿Cuáles tipos de valores existen?

No existe una ordenación deseable o clasificación única de los valores; las jerarquías valorativas son cambiantes, fluctúan de acuerdo a las variaciones del contexto. Múltiples han sido las tablas de valores propuestas. Lo importante a resaltar es que la mayoría de las clasificaciones propuestas incluye la categoría de valores éticos y valores morales. La jerarquía de valores según Scheller (1941) incluye: (a) valores de lo agradable y lo desagradable; (b) valores vitales; (c) valores espirituales: lo bello y lo feo, lo justo y lo injusto, valores del conocimiento puro de la verdad y, (d) valores religiosos: lo santo y lo profano. La clasificación más común discrimina valores lógicos, éticos y estéticos. También han sido agrupados en: objetivos y subjetivos (Frondizi, 1972); o en valores inferiores (económicos y afectivos), intermedios (intelectuales y estéticos) y superiores (morales y espirituales). Rokeach (1973) formuló valores instrumentales o relacionados con modos de conducta (valores morales) y valores terminales o referidos a estados deseables de existencia (paz, libertad, felicidad, bien común). La clasificación detallada que ofrece Marín Ibáñez (1976) diferencia seis grupos: (a) Valores técnicos, económicos y utilitarios; (b) Valores vitales (educación física, educación para la salud); (c) Valores estéticos (literarios, musicales, pictóricos); (d) Valores intelectuales (humanísticos, científicos, técnicos); (e) Valores morales (individuales y sociales); y (f) Valores trascendentales (cosmovisión, filosofía, religión).

Allport, Vernon y Lindzey (1970) en su estudio sobre valores los definen en seis conceptos: el valor teórico, valor económico, valor estético, valor social, valor político y valor religioso.

5.V - Valor de la colaboración

Dado que en esta investigación el valor central reside en la colaboración pasamos analizar sus características.

Hablamos de cooperación en algunas ocasiones como sinónimo de colaboración.

La cooperación definida como: ayuda que se presta para la ejecución de una acción determinada; actividad coordinada de dos o más personas que persiguen un objetivo común. Diccionario de las ciencias de la educación. (Santillana,1998)

La cooperación supone participación de los elementos implicados en los procesos, en este caso los trabajadores. Y esto no es sólo en la planificación del trabajo sino que también implica la realización y el control de los mismos.

La colaboración supone que la responsabilidad sea asumida por el grupo.

La cooperación logra que en los equipos de trabajo haya más espontaneidad y circulación de ideas y se exige más responsabilidad; además mejora el clima de trabajo, la cohesión del grupo y por lo tanto la productividad de la empresa.

La colaboración es la resolución de un conflicto buscando una solución que sea conveniente para todas las partes. Según Robbins, y Coulter (2000)

Es importante el valor de la colaboración entre los miembros de un equipo de trabajo, debido a que según el grado de cooperación que exista, se llegará más pronto a las metas de trabajo y cumplimiento de las tareas establecidas por la empresa. Una visión compartida ayuda a unificar a los trabajadores a colaborar con los otros miembros del equipo de trabajo.

Cuando en las empresas inician la creación de equipos de trabajo, el objetivo de ellos es que la gente comience a identificarse con los compañeros del equipo al que pertenece, y esto propicie el sentimiento de valía personal porque nota que dependiendo de su desempeño en el trabajo son los logros que obtiene el equipo. Además que el hecho de tener contacto y comunicación con el resto de los compañeros comienzan a ver a sus compañeros como individuos, ya que eliminan prejuicios que se pueden tener contra los otros y se da el compañerismo. Por supuesto que la colaboración también conlleva establecer y poner en vigor normas de conducta, ya sea para ganar una guerra o imponer un estándar industrial, para erigir una nueva organización defensa de sus miembros, y para construir una cultura compartida basada en la influencia mutua. El resultado es mejor comunicación por lo tanto más entendimiento y aumenta la colaboración.

La colaboración hacia un fin común, es una actitud de servicio hacia un espíritu de la colmena: un fin supraorganizacional.

El colaborar en las distintas actividades dentro de la empresa, supone que es siempre dentro del respeto consciente a la dignidad de las personas y los intereses particulares. El valor añadido, la riqueza viene de la diversidad de lo que cada uno es y aporta.

La colaboración es de suma importancia cuando se implementan en equipos de trabajo para alcanzar lo óptimo en los objetivos de los proyectos, pues favorecen a todos, que estén en sintonía hacia las metas propuestas, debido a que es en la interacción y el trabajo cooperativo, cuando se dan los comportamientos de ceder, negociar, pactar.

La cooperación basada en la reciprocidad puede evolucionar y sostenerse, incluso entre egoístas, siempre y cuando exista la perspectiva de una interacción a largo plazo.

5.VI – Propuesta-

Como se señaló en la introducción del presente proyecto de investigación, existe preocupación de la empresa Hylsa, División de Aceros Tubulares, por los resultados de la evaluación aplicada a 167 trabajadores operativos durante el mes de julio del 2003, donde se encontró que el 27% de los evaluados mostró bajo comportamiento hacia la “colaboración”. No obstante que según los registros de su Programa Sistemas de Trabajo, el 100% de los operarios participan en equipos de alto desempeño habiendo integrado 50 equipos y generado 28 proyectos de mejora en el mismo año; igualmente otro indicador muestra que un 81.5% de ellos asisten regularmente a las juntas de trabajo de dichos equipos.

Esta información pone en tela de duda las tesis sobre el involucramiento del personal en la cultura organizacional ; por ello se ve conveniente revisar el valor “colaboración” entre los trabajadores. Lo anterior nos llevó a tomar el caso como objeto de investigación. Es importante mencionar en el presente estudio el valor “colaboración” lo estaremos tratando en algunas definiciones como “cooperación”.

Es importante mencionar que la empresa Hylsa, División de Aceros Tubulares, en noviembre de 2003 obtuvo certificación en la nueva versión del ISO:9001-2000 norma por la cual consecuentemente asume el compromiso de trabajar de manera permanente en los procesos de mejora haciéndose fundamental el lograr la participación de todos en este compromiso.

6. DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Danhke (1989) establece que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”; en este caso y en virtud de la información y tema de estudio, el tipo de investigación que se realizará en el presente trabajo es de tipo descriptivo. Por ello se han seleccionado una serie variables para medir y evaluar al personal respecto a si practican o no el valor de la colaboración y posteriormente se describirán los resultados obtenidos.

De las argumentaciones anteriores, descritas tanto en la etapa de la justificación como en la etapa del marco teórico, tomamos las variables que creemos nos permitirán saber cómo y por qué se manifiesta el fenómeno de falta colaboración o cooperación entre los trabajadores.

En el estudio se incluirá a toda la población de trabajadores sindicalizados de la División Aceros Tubulares de Hylsa, que en la actualidad asciende a 480 trabajadores. De esta población se extraerá una muestra misma que será determinada estadísticamente para que tenga significancia.

Es probable que una vez revisada la literatura, iniciada la recolección de datos y hechos los análisis de la información obtenida, al concretar las respuestas para contestar las preguntas planteadas, resulte que también el tipo de estudio sea explicativo, por lo cual se establece que la presente investigación sea descriptiva y explicativa.

La información recolectada y analizada será presentada gráficamente de modo tal que será posible visualizar objetivamente los hallazgos que se logren con relación al tema de estudio.

7. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación nos permiten establecer los límites temporales y espaciales de las unidades de observación (en este caso: personas), y con el propósito de darle orientación clara al estudio, nos hacemos las siguientes preguntas que intentaran ser respondidas con la aplicación de las encuestas:

- a). ¿Los trabajadores asisten a las juntas porque son cooperadores?
- b). ¿Trabajan en equipo porque así lo exige el trabajo?
- c). ¿Los trabajadores han asumido el valor de la cooperación?
- d) ¿ Han asumido la cultura organizacional?

Estos son los aspectos relevantes que intentamos responder en el presente estudio. La primera pregunta, ¿los trabajadores asisten a las juntas porque son cooperadores?, nace en virtud que existe evidencia de que los trabajadores acuden regularmente y en su mayoría a las juntas de los Equipos de Alto Desempeño (81.5% de asistencia) pero en la evaluación del desempeño de Julio del 2003 los Supervisores al calificar al personal opinan que el 24.27 % no es colaborador (o cooperativo).

La segunda pregunta, ¿trabajan en equipo porque así lo exige el trabajo?, surge del hecho de que en la empresa se está fomentando la participación en los Equipos de Alto Desempeño y aunque existen mecanismos de motivación, hay sabor a obligatoriedad en participar pues los Jefes de Área deben presentar periódicamente información sobre la participación de su personal.

Tercera pregunta, ¿los trabajadores han asumido el valor de la cooperación?, surge de la inquietud que tiene la empresa al no lograr una mayor participación en las reuniones

de los equipos de trabajo y de la percepción que tienen los trabajadores del valor de la cooperación del personal.

Finalmente ¿ Han asumido la cultura organizacional?. La empresa ha desarrollado una nueva cultura organizacional, acorde al contexto global mundial en la que se encuentra inserta, debido a su posición de empresa de clase mundial, y estas culturas organizacionales son distintas a las antes practicadas.

8. VARIABLES

Para elaborar el instrumento de recolección de datos (cuestionario) elegimos las variables: a) cohesión b) antigüedad c) prácticas de sus líderes d) comunicación y, e) motivación y apoyo

Tomando en cuenta las afirmaciones de Cartwright y Zander (1975) respecto a los factores que consideran cuando y por qué se da la colaboración, afirman que para que se de la colaboración o cooperación se debe estar motivado para ella. La “motivación es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas, externas o ambas desencadenan, dirigen o mantienen comportamientos orientados a los objetivos” (Hellrigel Don, 2002). Si existe motivación en un grupo de trabajo entonces los trabajadores desarrollan sus actividades de excelente manera ya que tienen algo por qué luchar y en consecuencia se comprometen a alcanzar el objetivo, aceptan ejercer la cantidad de esfuerzo necesario para realizar ese fin.

También las variables que se eligieron, las adecuadas, las que nos podrán indicar los motivos que se presentaron para que no se hayan dado los indicios de cooperación esperados.

Estos indicadores fueron tomados según los autores antes planteados como Blanchard y O’ Connor revelan que se necesita tiempo para vivir los valores y poder asumirlos, o Cartwright que afirma que la cohesión de un grupo, comunicación y relaciones personales, ayudan a que se de la cooperación.

Para que se logre culturizar en los valores que deseamos y para que estos sean asimilados se lleva tiempo; los valores no se asimilan de la noche a la mañana; se necesita primero enseñar, educar y vivirlos para asimilarlos y poderlos integrar como

parte de nuestro ser. Entonces preguntaríamos: ¿ Tanto los trabajadores de Hylsa como sus programas de Alto Desempeño tienen suficiente tiempo en la empresa para que le haya permitido asumir la cultura de la empresa y con ella sus valores?

Punto importante es, que debe existir la cohesión como grupo, porque esta variable permite que sus integrantes lleven a cabo la consecución de los fines de la empresa, cuando un grupo está poco o nada cohesionado es más tolerante para los trasgresores de las normas, no siente presión sociocultural, no puede mirar hacia el mismo horizonte, se aleja de los objetivos de la empresa, de los valores reconocidos colectivamente y el grupo se enfrenta a un proceso de desintegración.

Ahora bien ¿Cómo son sus interrelaciones personales? ¿No se da competencia insana en el grupo? Esto puede afectar a todas las actividades laborales y a la cohesión del grupo..

La comunicación en el grupo también es importante, porque “es la transferencia de información y entendimiento entre una persona y otra, se comunican y comparten ideas procesos, actitudes y valores, opiniones y hechos” (Ibid, 2002); esto último es elemental para que queden bien claras las instrucciones para que las tareas se lleven a cabo; la comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si este se encuentra por debajo del promedio. Tampoco quedarán dudas y se logre la dinámica del trabajo, y por lo tanto no entorpezca la colaboración o más bien la fortalezca.

Por otro lado en diversos estudios: muestran como es importante que los valores que tratemos de inculcar al grupo, sean practicados por los jefes; debe haber una concordancia entre lo que se hace y lo que se dice, no se puede exigir algún comportamiento o actitud si no la vivimos en nuestro contexto. Siliceo, y otros (2000) o Stephen Robbins (1999) Además “El éxito de los valores no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días” (Blanchard Ken, y otros, 2000; 30) Entonces es importante ver si los empleados de Hylsa así lo perciben.

Los jefes de la empresa son responsables de configurar la organización de manera que sus valores, normas resulten muy atractivos para los empleados.

9. HIPOTESIS

En función del objetivo y de las preguntas de investigación del presente estudio, las hipótesis de investigación que se plantean son:

1. H_i - No aprecian el valor de la cooperación al menos el 80% del personal de operación de la empresa Hylsa, División Aceros Tubulares.
2. H_i - Participa forzado al menos el 30% del personal activo en los Equipos de Alto Desempeño de Hylsa, División Aceros Tubulares.

Mostradas estadísticamente las hipótesis quedan como:

1. $H_i: X \leq 80\%$ (Donde X es el personal que no aprecia el valor de la cooperación).
2. $H_i: X \leq 30\%$ (Donde X es el personal que participa forzado en los Equipos de Alto Desempeño)

Las estadísticas que se tienen del desempeño del Sistema de Equipos de Alto Desempeño reflejan que la participación es alta pero no ponen de relieve las motivaciones que tiene el personal ni si asiste a las juntas de trabajo por convicción y en virtud de conductas resultado del valor cooperación o va obligado para no dar una imagen inconveniente y que le pueda perjudicar en el futuro.

10. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación se realizará en la empresa Hylsa, S.A. de C. V., División Aceros Tubulares, ubicada en Ave. Guerrero No. 151 Norte, Col. Cuauhtémoc, San Nicolás de los Garza, N. L., entre los trabajadores de nivel sindicalizado.

No se hará discriminación alguna del personal en cuanto a su antigüedad, puesto o nivel salarial ni tampoco en cuanto al tiempo de participación en el esquema de Equipos de Alto Desempeño.

Se excluyen de este estudio a los facilitadores, coordinadores y Jefes de Área del Sistema de Equipos de Alto Desempeño por no ser objeto de esta investigación.

La muestra a obtener incluirá un número estadísticamente significativo y la recolección de datos se hará durante el tiempo necesario para que se puedan abordar a todos los trabajadores seleccionados independientemente del turno en que laboren, del día de la semana que descansen inclusive aquellos que estén ausentes por vacaciones, incapacidad médica, permisos o cualquier otra causa.

11. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La estrategia que se va a seguir en este proceso de investigación será del tipo mixto (cualitativo y cuantitativo) y, el tipo de investigación será no experimental bajo un diseño transeccional descriptivo.

El presente estudio no intentará manipular las variables establecidas sino solamente hacer un inventario “actual” del despliegue entre el personal del valor “colaboración”, materia de esta investigación.

El estudio permitirá tener una radiografía de la situación prevaleciente del mencionado valor entre el personal operativo de la empresa Hylsa, División Aceros Tubulares para lo cual se obtendrá información mediante un cuestionario de 11 reactivos que se aplicará a través de entrevistas al personal trabajador de la empresa.

12. LA MUESTRA

La población actual de la empresa Hylsa, División Aceros Tubulares es de 480 trabajadores; aplicando el programa computacional estadístico denominado STATS se obtuvo una muestra de 106 trabajadores.

Posteriormente se solicitó al Departamento de Nóminas de la empresa un balance de personal actualizado ordenado por número de trabajador. Se hicieron dos grupos, los mayores de cuarenta años y los menores de esa edad. A continuación se hizo un sorteo aleatorio sistemático para obtener de la lista de menores a cuarenta años, el 84% de la muestra y se repitió el procedimiento con la lista de trabajadores con edad igual o mayor a cuarenta años para obtener el 16% de la muestra. De esta forma se obtuvo al personal total de la muestra determinada en el programa STATS.

TABLA 2

Universo 480 trabajadores	Muestra 106
Mayores de 40	84%
Menores de 40	16%

Una vez obtenida la muestra total se determinó el turno y día de la semana en que descansa el personal, igualmente se obtuvo información del personal que estaba ausente por permisos, vacaciones o incapacidad médica temporal.

13. RECOLECCION DE DATOS

Para la recolección de los datos se diseñó un cuestionario con 11 ítems que se redactaron en función de la necesidad de información. Algunos ítems fueron elaborados bajo el método de escalamiento tipo Likert y otros ítems fueron con respuestas de opción múltiple. Los ítems se codificaron para facilitar su captura y análisis estadístico. (Ver anexo 1)

Luego se formó un grupo con estudiantes que colaboran en la empresa realizando sus prácticas profesionales dentro del Plan Escuela Empresa que Hylsa tiene suscrito con la Universidad Autónoma de Nuevo León y se les dieron instrucciones precisas para la aplicación del cuestionario, para lo cual se aplicó el proceso de entrevista (cara a cara); esto implicó que los practicantes aplicaran el cuestionario a los respondientes (entrevistados) e irían anotando las respuestas. Igualmente, para el personal ausente que no hubiera forma de entrevistarlos personalmente, se determinó aplicar la entrevista telefónicamente. Se tuvo una práctica de 3 aplicaciones cada estudiante-practicante para corroborar su comprensión del proceso a seguir.

Se inició el levantamiento de la información –recolección de datos- por los estudiantes-practicantes para lo cual acudieron a las áreas de trabajo durante dos semanas para efectuar las entrevistas, cubriendo los tres turnos en que labora el personal.

Dado que algún personal estaba ausente por las razones anteriormente descritas, se tuvo cuidado de entrevistarlos en alguna oportunidad en que dicho personal se presentó a Recursos Humanos para efectuar algún trámite y al que estaba incapacitado, como se previó, se le llamó por teléfono para obtener su información.

La recolección de datos se hizo conforme al plan establecido y posteriormente se efectuó la captura de las respuestas en el programa Excel.

14. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Los resultados obtenidos en esta encuesta en cifras absolutas fueron los siguientes

Las siguientes tablas describen primeramente datos como: cohesión y motivación del grupo variables importantes para que se de la colaboración y posteriormente, los de comunicación y practica de los lideres

Se reúnen estos cuestionamientos, que son los adecuados para que los trabajadores ahí reflejen su percepción del ambiente de trabajo, son variables que nos hablan de la de la cohesión y motivación del individuo, estos son motivadores extrínsecos que se verán reflejados en los factores intrínsecos del trabajador, el tipo de situaciones para laborar, impacta en el ánimo del trabajador, un ambiente favorable propicia la colaboración entre ellos.

TABLA 3

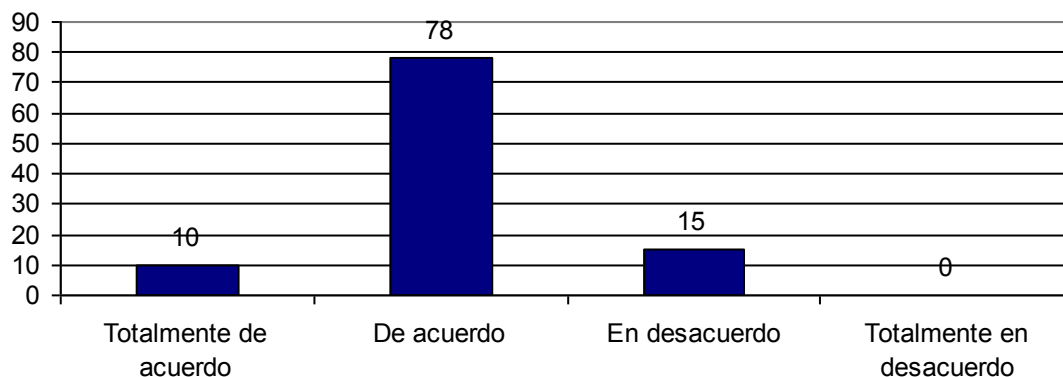
Ambiente que favorece el trabajo en equipo	78.3
a) Me llevo bien con mis compañeros	81
b) Hay compañerismo entre nosotros los trabajadores	78
c) Mis compañeros de trabajo escuchan mis sugerencias	76
d) Las sugerencias de un compañero cuentan con el apoyo de los demás	79
e) Cuando se me presenta un problema siempre encuentro alguien que me ayude	79

Esta tabla muestra lo que refiere a; *Cohesión del equipo*, Robbins, Coulter (2000) afirman que “ parece lógico suponer que los grupos donde existen muchas desavenencias internas escasea la colaboración y son menos eficaces las tareas, que los grupos donde los miembros concuerdan en general, colaboran y simpatizan unos con otros”. Estos items no van separados de los valores que motivan al trabajador.

Los trabajadores contestaron a las preguntas; *me llevo bien con mis compañeros*, 81 que están de acuerdo en que se llevan bien con sus compañeros; *si tengo problemas en mi trabajo puedo contar con mis compañeros* 75 afirman que si; *Mis compañeros escuchan mis sugerencias?* 78 afirman que están de acuerdo; *las sugerencias de un compañero cuentan con el apoyo de los demás?* 82 están de acuerdo. Las graficas abajo lo muestran más claramente:

GRAFICA 3

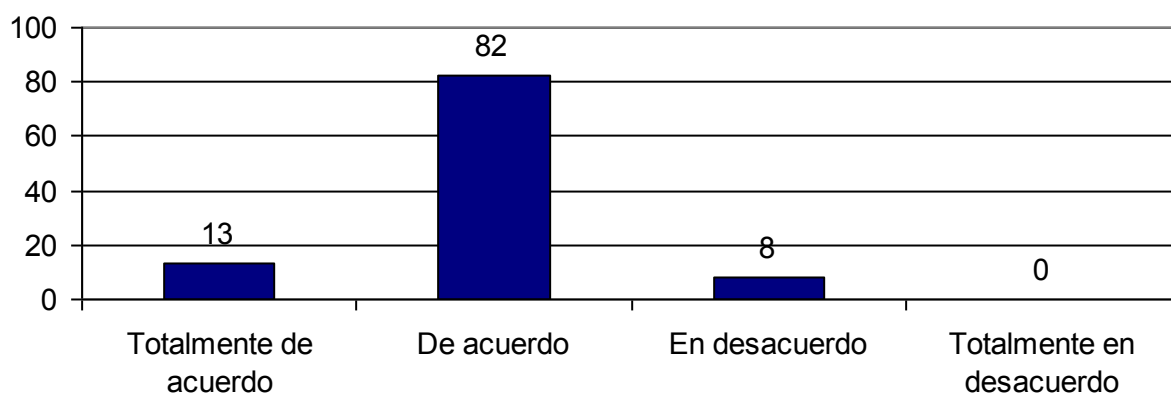
MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO ESCUCHAN MIS SUGERENCIAS



Cuando la gente es apoyada, perciben que sus necesidades de logro pueden ser alcanzadas, se motivan, por el contrario sino es así, se desaniman, no hay estímulo se pierde la cohesión y no colaboran.

GRAFICA 4

LAS SUGERENCIAS DE UN COMPAÑERO CUENTAN CON EL APOYO DE LOS DEMÁS



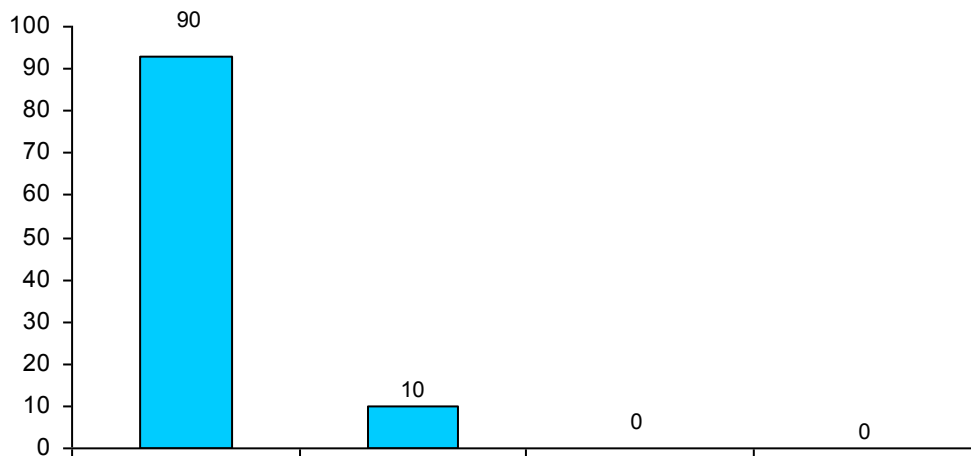
Por lo que podemos deducir entonces es que el compañerismo existe, que es un elemento esencial para la cohesión, y motivación, sin embargo como se ha dicho, para las expectativas de la empresa, falta alcanzar los porcentajes óptimos deseados.

TABLA 4

Trabajo en equipo	81.5
a) En mi cuadrilla trabajamos en equipo.	90
b) La gente de mi equipo se estimula mutuamente a trabajar juntos	78
c) El supervisor nos apoya para trabajar en equipo	77

GRAFICA 5

EN MI CUADRILLA TRABAJAMOS EN EQUIPO



Los resultados vistos en la grafica 5 muestran que si se da el trabajo en equipo y que es una de las que muestra la cohesión del grupo y que hay clima favorable para la colaboración.

OTROS VARIABLES IMPORTANTES

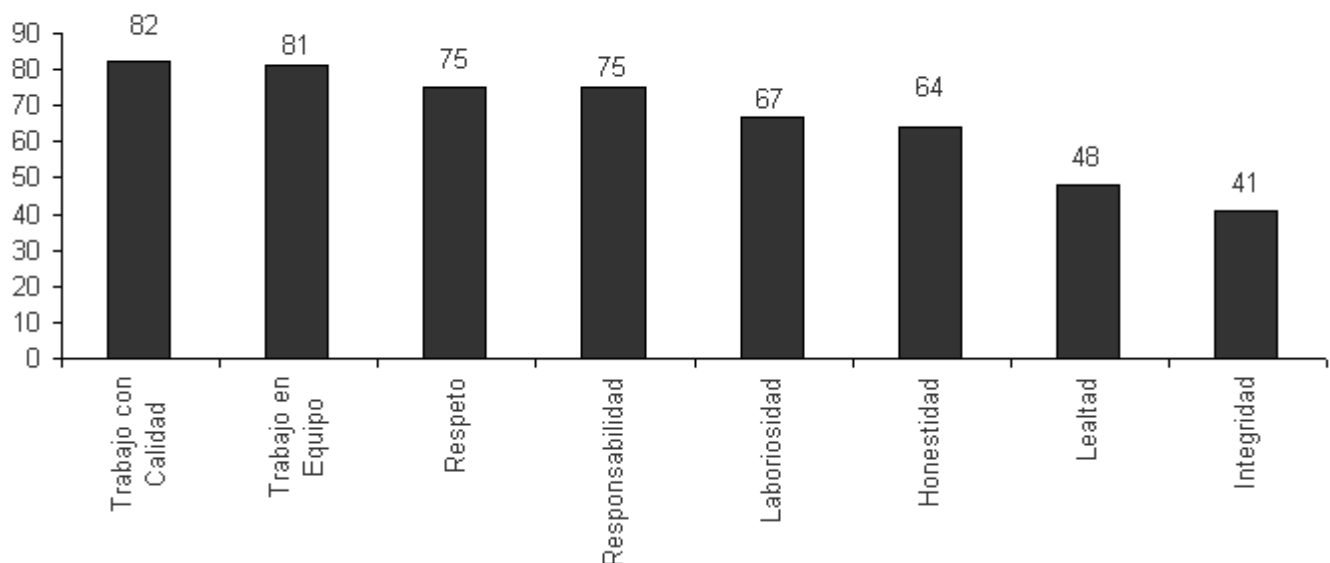
En el renglón de la comunicación, contestan que *las ordenes o las tareas nuevas a realizar son dadas por sus jefes* aproximadamente 81 empleados así lo afirma. Y eso es positivo ya que las otras opciones eran que si se enteraban por rumores o compañeros, lo que esto significa que hay buena comunicación entre supervisores y empleados; en cuanto *a la información de los cambios de operación* 59 empleados dicen que bien y 31 que excelente

Se les preguntó sobre los valores que se dan en la empresa: honestidad, laboriosidad, respeto, trabajo en equipo integridad, lealtad, responsabilidad, trabajo con calidad los resultados que arrojaron la investigación fueron que de todos estos valores: trabajo en equipo, trabajo con calidad, resultaron ser los más altos en cuanto al número de trabajadores

Ellos que reconocen y aceptan que la empresa los promueve

GRAFICA 6

VALORES QUE SE PRACTICAN ACTUALMENTE



Esto es lo que ellos opinan de 103 empleados 82 *trabajo con calidad*, 81 *trabajo en equipo*, y respeto, 67% .

Se nota que hay concordancia entre lo que dicen los empleados y lo que la empresa promueve

Los resultados más altos fueron: *trabajo con calidad*, 73 eligió esta opción que es un 87% y *trabajo en equipo*, 69 trabajadores de los 103 entrevistados, los demás reparten su opinión.

Se nota que hay concordancia, entre la empresa y lo que los trabajadores opinan.

Valores centrales de la investigación.

¿Los jefes viven lo que proclaman, *educan con el ejemplo*? Esto dicho porque es muy importante que los jefes que son los responsables se que se cumplan los objetivos de la empresa son los que deben primeramente asumir la nueva cultura, de ese modo es mas fácil que el resto de los trabajadores los asuman.

En una escala de Totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo se les preguntó a los empleados si *Los jefes de departamento y supervisores colaboran ente ellos* de los cuales 76 dijeron estar de acuerdo y 17 totalmente de acuerdo, *existe colaboración entre los compañeros de las cuadrillas*? 75 afirman que están de acuerdo.

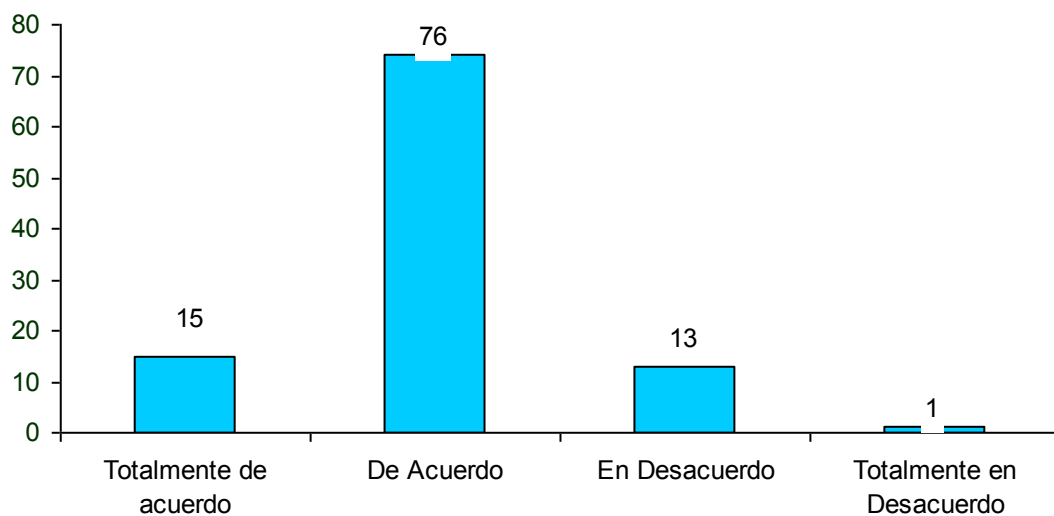
TABLA 5

Colaboración	76.5
a) Los jefes de departamento y supervisores colaboran entre ellos	77
b) Si tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros	78
c) Existe colaboración entre todos los compañeros de otras cuadrillas	76

Podremos notar que los resultados de la tabla 4 están en un rango aceptable en el valor de la colaboración. muestras en los resultados, el 76.5% aprecian el valor de la colaboración. La grafica 6 muestra de nuevo esto: 15 están totalmente de acuerdo y 76.están de acuerdo que existe la colaboración, con lo que sumamos y nos da como resultado un 86.6%

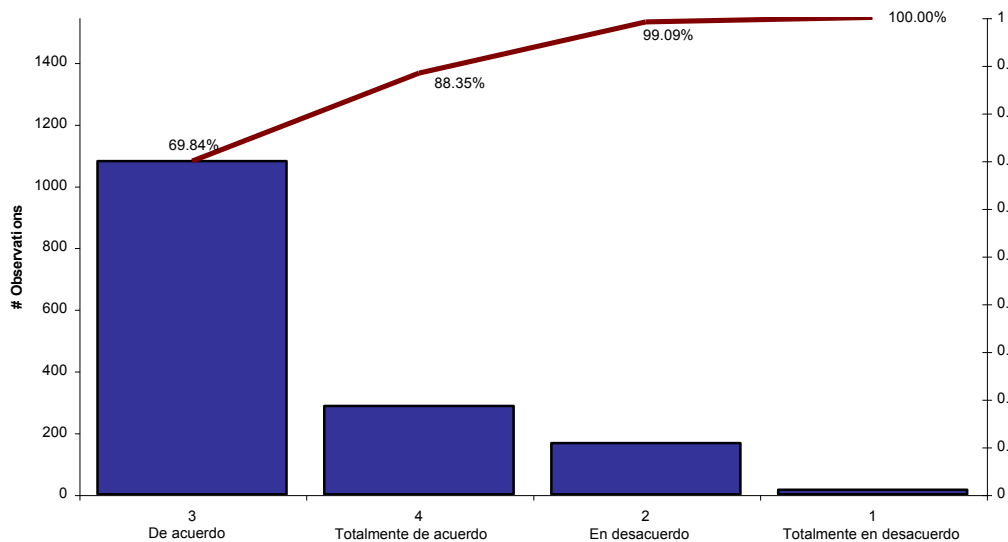
GRAFICA 7

EXISTE COLABORACIÓN ENTRE TODOS LOS COMPAÑEROS DE LAS OTRAS CUADRILLAS



GRAFICA 8

Pareto Opinión sobre la Colaboración



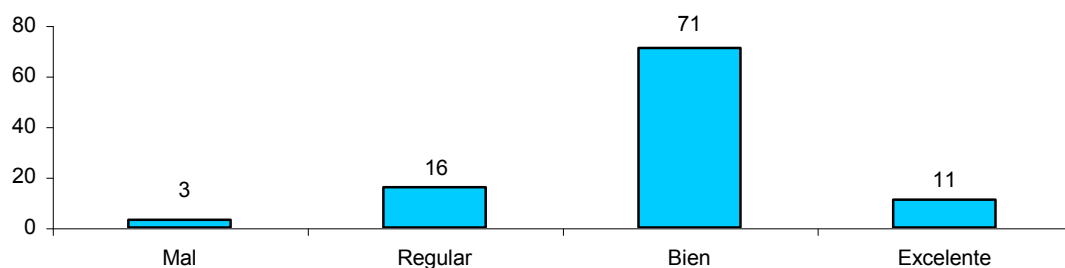
La grafica de Pareto muestra que hay un porcentaje alto en la percepción que tienen los empleados a colaborar y que es de 69.84% de los encuestados

En lo que se refiere al apoyo para realizar el trabajo, que es otro factor importante para que se de la colaboración entre los empleados, lo que se observa que se presentan condiciones muy similares y lo vemos en la siguiente variable:

Motivación, aquí otras variables que refuerzan el aprecio al valor de la colaboración. Los empleados poseen una motivación se consigue cuando consiguen libertad de decisión, se sienten apoyados, escuchados esto los hace sentirse llenos de energía y satisfacción para realizar mejor.

GRAFICA 9

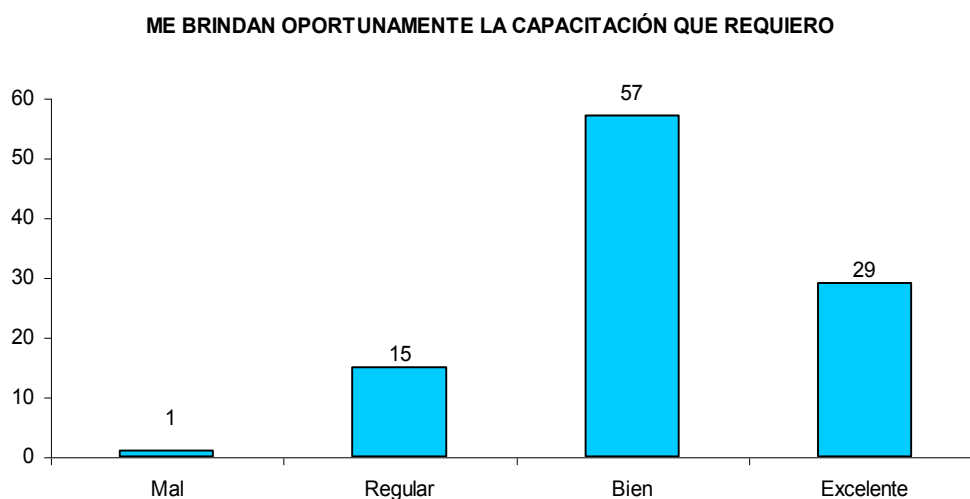
ATIENDEN CON RAPIDEZ AL LLAMADO DEL TECNICO PARA REPARAR UNA MAQUINA



Atienden con rapidez al llamado del técnico para reparar una máquina, el 71% reconoce que si, la percepción de apoyo que tienen es aceptable, la grafica 7 lo muestra

Una variable más que incide para que se den las condiciones en las que se da la colaboración, es; *me brindan oportunamente la capacitación que requiero* en la cual solo el 57% afirma que bien y otro mínimo de 29% dice que excelente:

GRAFICA 10



En esta variable los empleados contestan en una escala de excelente, bien regular, mal y pésimo 57 afirman en los ítems lo siguiente: en cuanto a: *Bono de productividad* 80 empleados afirman que excelente; *juntas de reconocimiento por logro* 75 dicen que bien; *eventos de Galvacer* 79 empleados afirman que bien; *felicitación de mis jefes por mis logros* 76 afirman que bien; *Feria de calidad* 80

TABLA 6

Reconocimiento	77.8
a) Bono de productividad	80
b) Juntas para reconocimiento por logros	75
c) Evento de reconocimiento Galvacer al trabajo	79
d) Felicitación personal de mi Jefe por mis logros	76
e) Feria de Calidad	80

Cuando los trabajadores son apoyados para hacer con mayor facilidad sus tareas y además les toman en cuenta sus ideas se sienten parte del grupo, esto los motiva a trabajar y a colaborar en mayor medida. En los resultados obtenidos vemos que ellos si se sienten apoyados, en varios aspectos de su trabajo, veamos:

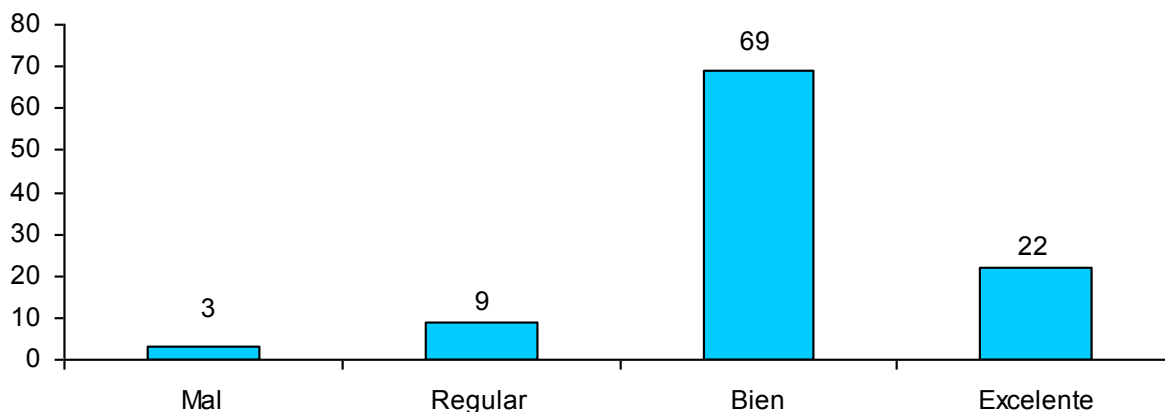
TABLA 7

Apoyo para realizar el trabajo en equipo	78.2
a) Atienden con rapidez al llamado del técnico para reparar una máquina	77
b) Me facilitan materiales de trabajo cuando los necesito	78
c) Me brindan oportunamente la capacitación que requiero	78
d) Me ayudan a implementar una idea premiada	78
e) Me dan con tiempo información sobre los cambios en la operación	80

El reconocimiento al trabajo de los empleados en general 77.2 de ellos lo acepta y es otro de los factores importantes que inciden en la apreciación del valor de la colaboración y que además es un punto importante para propiciar la motivación entre los empleados a colaborar

GRAFICA 11

RECONOCIMIENTO GALVACER AL TRABAJO



Los resultados son buenos, pues andan cercanos a lo que la empresa pretende, pero se insiste hay que reforzar estos puntos que muestran alguna debilidad.

Una de las funciones de la cultura es facilitar la generación de compromiso del trabajador más allá de los propios intereses.

Es probable que a Hylsa le estará faltando fortalecer este punto, y entonces logre sus empleados asumir los valores y ponerlos en práctica.

En este mismo punto importante podría estar pasando, que la empresa en su desarrollo organizacional le falta socializar a los trabajadores con este tipo de nueva cultura laboral. Para que se absorban nuevas actitudes los trabajadores tienen que pasar por distintas etapas, como lo afirma Robins, (1998) cuando los empleados llegan a la empresa por primera vez, o cuando se implementa alguna nueva técnica, lo que se sugiere es que se comience por la etapa del prearribo, proceso en el cual al trabajador se le informa de la misión, visión y valores de la empresa, en seguida la etapa del encuentro que es el momento en el que

trabajador ve realmente cómo es el ambiente de la organización y enfrenta sus diferencias, sus valores con los de la empresa, si logra adaptarse al cambio entonces sigue el paso de la metamorfosis, aquí se logra el cambio del empleado, se siente cómodo con la organización, hace propias las normas, valores de la empresa, se siente valioso y con confianza en el mismo.

Los resultados obtenidos, arriba vistos, en general son buenos, casi llegan a la meta, pero si la empresa quiere mantener o superar estos porcentajes, los administradores tienen que fortalecer este punto y no correr el riesgo de revertir los resultados de la investigación

15. CONCLUSIONES

En las hipótesis establecidas hacíamos las siguientes suposiciones:

1.H_i: $X \leq 80\%$ Donde X es el personal que no aprecia el valor de la cooperación. La hipótesis se rechaza debido a los resultados arrojados en la investigación muestra que en un 90% acepta y afirma que esta de acuerdo que existe colaboración, y en un 93% también acepta que existe trabajo en equipo.

2.H_i: $X \leq 30\%$ Donde X es el personal que participa forzado en los Equipos de Alto Desempeño. La hipótesis se rechaza debido a que los porcentajes en: *La gente de mi equipo se estimula mutuamente a trabajar juntos* un 92% afirma que esta de acuerdo contra un 8% que esta en desacuerdo, además que los resultados en general del ambiente de trabajo, que son los adecuados para medir estas actitudes nos muestran en un 92% están de acuerdo.

Los datos de la Tabla 8 muestra lo antes dicho, datos que fueron convertidos a porcentajes de una ponderación que se hizo primeramente al codificar y reagrupar los resultados de la investigación.

TABLA 8

	A	D
Colaboración	90%	10%
a) Los jefes de departamento y supervisores colaboran entre ellos	92%	8%
b) Si tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros	92%	8%
c) Existe colaboración entre todos los compañeros de otras cuadrillas	86%	14%
Trabajo en equipo	93%	7%
a) En mi cuadrilla trabajamos en equipo.		100%
b) La gente de mi equipo se estimula mutuamente a trabajar juntos	92%	8%
c) El supervisor nos apoya para trabajar en equipo		12%
Ambiente que favorece el trabajo en equipo	92%	8%
a) Me llevo bien con mis compañeros	99%	1%
b) Hay compañerismo entre nosotros los trabajadores	94%	6%
c) Mis compañeros de trabajo escuchan mis sugerencias	85%	15%
d) Las sugerencias de un compañero cuentan con el apoyo de los demás	92%	8%
e) Cuando se me presenta un problema siempre encuentro alguien que me ayude	92%	10%
Apoyo para realizar el trabajo en equipo	Bien 96%	Mal 4%
a) Atienden con rapidez al llamado del técnico para reparar una máquina	94%	6%
b) Me facilitan materiales de trabajo cuando los necesito	95%	5%
c) Me brindan oportunamente la capacitación que requiero	97%	3%
d) Me ayudan a implementar una idea premiada	94%	4%
e) Me dan con tiempo información sobre los cambios en la operación		100%
Reconocimiento	95%	5%
a) Bono de productividad	98%	2%
b) Juntas para reconocimiento por logros	91%	9%
c) Evento de reconocimiento Galvacer al trabajo	96%	4%
d) Felicitación personal de mi Jefe por mis logros	92%	8%
e) Feria de Calidad	98%	2%
Calificación global	93.2%	6.8%

Las hipótesis se rechazan, porque en los resultados de la investigación, los trabajadores afirman que sí hay ambiente ideal que favorece al equipo de trabajo y por lo tanto para que se de la colaboración, ellos aceptan que se estimulan mutuamente a trabajar en equipo, además valoran el trabajo en equipo.

Se concluye entonces que si en un principio se suponía que no había valor de la colaboración entre los trabajadores y que participaban forzados fue debido a los resultados que se tuvieron en la primera encuesta aplicada a los trabajadores, la cual consistió como ya se indicó en los antecedentes; una muestra de 167 trabajadores operativos que fueron evaluados en Julio del 2003. Los resultados mostraban un 75.73% (ver tabla 1, pag, 9) en el renglón de la colaboración, hecho que preocupó a la empresa, pues la meta de la organización es que los trabajadores hubieran asumido el valor de la colaboración por lo menos arriba del 80%.

Sin embargo la empresa debe tener cuidado de que no se le vayan a revertir las cifras, haciendo seguimiento de cómo se comportan a la hora de trabajar en equipo, del ambiente de trabajo que se percibe, ya que son indicadores importantes para mostrar si realmente han asumido el valor de la colaboración. Se corre el riesgo que suceda un revez en las cifras, por lo cual se tiene que analizar si los programas efectuados por parte de la empresa como lo son: el Programa de Participación del Personal en el Proceso de Mejora Continua mediante la organización y operación de Equipos de Alto Desempeño, hayan sido instituidos en forma estandarizada respecto a como se implementan en el marco mundial organizacional, estos programas son elaborados y se implementan en sociedades altamente desarrolladas y luego se extiende hacia sociedades en vías de desarrollo, y la cultura de los trabajadores mexicanos no se adapta a esas estrategias, hay ocasiones en que el choque de visiones culturales no permite que se asuman algunos valores.

Rogelio Díaz Guerrero (2002) en su análisis sobre la psicología del mexicano, afirma que los mexicanos tendemos a ser más pasivos en cuanto se nos presenta un desafío y entonces podrá estar ocurriendo que al implementarse nuevos programas con nuevos conceptos, el trabajador requiere de más apoyo para adoptar las nuevas actitudes.

Si bien, los porcentajes son altos, habrá que tomar en cuenta variables como la rotación de empleados que tenga la empresa ya que los empleados recién llegados no contarán con este valor, la gente requiere tiempo para asumir y hacer suyos los valores, para socializar en la nueva cultura laboral.

Notamos sin embargo, que hasta ahora la empresa tiene cuidado en mantener factores importantes para que se logren los objetivos respecto a el mantenimiento de los valores y actitudes de los trabajadores pues los indicadores que nos muestran esto, los resultados que aparecen, son altos:

Uno de estos indicadores es la motivación de los trabajadores. El hombre tiende a buscar la satisfacción que le motive en todos los campos de su vida y uno de ellos es el trabajo, pero este campo no le brinda por si solo esta satisfacción, y con ello la motivación, tiene que ser a partir del desempeño de esa tarea que es donde la va obtener, los factores relacionados con la ejecución del trabajo y los que están en su contexto le servirán para cumplir esa meta. La teoría de las necesidades de Maslow (1994) dice que el hombre necesita ser reconocido por el grupo, que lo acepte la gente.

La empresa Hylsa cuenta con un plan de incentivos económicos y reconocimiento al trabajo de ellos. En la Tabla 8 se puede apreciar que la empresa está cumpliendo con este punto importante, si como vemos los porcentajes son altos, todos los porcentajes sacados y agrupados de la encuesta para conocer este punto, nos dice que en un 95% aceptan los trabajadores que son bien reconocidos.

TABLA 9

Reconocimiento	Bien 95%	Mal 5%
a) Bono de productividad	98%	2%
b) Juntas para reconocimiento por logros	91%	9%
c) Evento de reconocimiento Galvacer al trabajo	96%	4 %
d) Felicitación personal de mi Jefe por mis logros	92%	8%
e) Feria de Calidad	98%	2%

Otra variable importante es el apoyo al trabajo en equipo; las preguntas aquí agrupadas, que indican este factor, los resultados de la investigación nos dicen que los trabajadores son bien apoyados, un 96% de ellos así lo afirma, estos conceptos

nos muestra que hasta ahora la empresa, se preocupa por desarrollar a una cultura organizacional completa, sistemática.

TABLA 10		
	Bien	Mal
Apoyo para realizar el trabajo en equipo	96%	4%
a) Atienden con rapidez al llamado del técnico para reparar una máquina	94%	6%
b) Me facilitan materiales de trabajo cuando los necesito	95%	5%
c) Me brindan oportunamente la capacitación que requiero	97%	3%
d) Me ayudan a implementar una idea premiada	94%	4%
e) Me dan con tiempo información sobre los cambios en la operación		100%

La cultura organizacional es por este proceso donde los individuos adoptan y asumen los nuevos valores. Los jefes o líderes de las empresas son los encargados de que los pasos de la socialización en la nueva cultura cumpla su cometido.

Como afirma Robbins, (1998) Las acciones de la administración superior pueden o no fijar el clima general de comportamiento aceptable. La forma como se socializará a los empleados depende del grado de éxito alcanzado al integrar los valores de los empleados con la organización.

Se necesita que la cultura en la empresa sea fuerte para que los trabajadores acepten y practiquen estas nuevas formas de trabajo que ya están formando la llamada nueva cultura laboral.

Los resultados antes expuestos, muestran que la empresa Hylsa está integrando a los trabajadores a su cultura y por medio de ella sus valores. Está cumpliendo con los requisitos indispensables para que se logre, integrar el valor de la colaboración de entre otros valores que forman parte de la empresa, al individuo, es la pretensión de la empresa, para que el trabajador se convierta en un nuevo individuo, con el valor de la colaboración ya aprendido, asumido y luego utilizarlo en la acción diaria, en forma que sea verdaderamente significativo.

La propuesta para la empresa Hylsa, es que debe hacer una evaluación profesional sobre los programas implementados para saber si estos son los adecuados a la cultura del mexicano, y desde ahí ir tomando referencia de las debilidades que puedan irse presentando, para corregir adecuando lo que se puede adoptar.

Debe socializar más al empleado en la cultura de la empresa, haciendo una campaña de difusión cultural; Robbins sugiere que esto se puede llevar a cabo por medio de “rituales”, que en algunas ocasiones sean estos hasta “teatrales” como por ejemplo realizando eventos atractivos como la celebración de pastorelas, ya que estas representaciones son muy aceptadas por la gente mexicana, además en la cual haya verdaderos motivadores para asistir, como cuáles? invitar a los familiares, esto los motiva a asistir; y que los eventos sean realizados con gran espectacularidad y que reciban premios los participantes de las pastorelas, que por supuesto tienen que ser empleados de la empresa donde los argumentos de las historias vayan mostrando la nueva cultura, de entre ellos los valores de la empresa y sobre todo el valor de la colaboración y esto les vaya poco a poco reforzando la nueva cultura que se requiere.

Habrà que revisar la misión y visión de la empresa y si éstos concuerdan con el valor de la colaboración y si es así, después se procede a clarificarla para todos los empleados. Hay que precisar los valores de la empresa de una forma sencilla y clara, para que sean entendidos y por supuesto mas fácil asumirlos.

Hacer un análisis para definir qué valoran los jefes preferentemente, si le están prestando atención al valor de la colaboración. Que lo haga un consultor externo para que no sientan desconfianza y temor de decir lo que piensan y sienten, para que no se limiten y logren mostrar su realidad y de ahí poder tomar decisiones correctas y poder para corregir los puntos débiles. Además analizar si ellos actúan de acuerdo a como pretenden que sus subordinados se conduzcan, además que los valores se redefinan cuando estos no estén bien claros para cada uno de ellos, o cuando sean distintos a los de la empresa ya que si no es así pues

difícilmente los asumirán, no sabrán qué camino tomar. Tienen que darse cuenta ellos mismos que los valores que deben imperar son los de la organización esto ayudará a que en consecuencia se muestren y actúen como se requiere. Practicar con el ejemplo para que los empleados se inspiren, ya que de otra manera sentirán que es una imposición o una farsa. Compartir los valores, generalmente toma tiempo no debemos querer ver resultados de inmediato

Hacer reuniones con el resto de los empleados para ver qué opinan de este valor, la colaboración, que opinen, que se sientan parte de esta actitud, mucho ayudará si se toma en cuenta a los empleados cuando opinen respecto a la colaboración, para que así perciban la importancia que como individuos tienen dentro de la organización y sientan que son parte de ella, además notaran que realmente los toman en cuenta, para ello se sugiere que se ponga en carteles lo que han manifestado, lo que han opinado. La empresa tiene un órgano de difusión, la revista “Tu Voz”, es un buen medio para que sea utilizado para estos fines ya que al ver esto plasmado, por supuesto lo referido a los valores, actitudes y dentro de ello, el valor de la colaboración, una vez publicado lo constatan y posteriormente se logrará que vivan y hagan parte suya la cultura corporativa.

Las reuniones donde se trate de lo anteriormente dicho, se recomienda que se procure que siempre sean reuniones breves, para que no sean cansadas y a la larga fastidian, y las sienten como una imposición, como consecuencia se revierte el objetivo.

Resumiendo si tomamos en cuenta: a) los elementos de valores individuales, se refuerzan, logrando que los trabajadores expresen ellos mismos lo que opinan sobre las nuevas formas de trabajar en reuniones que se hagan; b) Prácticas en equipo, la participación en rituales en la empresa un ejemplo sería organizar pastorelas, para poder ir poco a poco culturizar a los trabajadores en estos nuevos valores; c) Reuniones con el resto de los empleados para ver qué opinan de este valor, la colaboración, que opinen, que se sientan parte de esta actitud, mucho ayudará si se toma en cuenta a los empleados cuando opinen respecto a la colaboración, para que

así perciban la importancia que como individuos tienen dentro de la organización y sientan que son parte de la ella. d) Prácticas organizacionales; hacer un análisis para definir qué valoran los jefes preferentemente, si le están prestando atención al valor de la colaboración. Que lo haga un consultor externo. La revista “ Tu Voz”, plasma las opiniones de los empleados para que al verlos divulgados se vayan convenciendo de la importancia de asumir nuevas actitudes.

Es cuestión de reforzar los valores y actitudes de Hylsa, para que los trabajadores atiendan de manera eficiente los programas implementados, en este caso los Equipos de Alto desempeño, que colaboren de manera espontánea, convencidos, y que e propicie el éxito, planeado, esperado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Blanchard Ken, O' Connor Michael, *Administración por Valores* Colombia 2002, Editorial Norma.

Cartwright Dorwi, Zander Alvin, *Dinámicas de grupo, Teoría y praxis*, México 1997, Editorial Trillas

Dahnke, G. L.). *Investigación y comunicación*. En Fernández-Collado, C. México 1989 Mc-Graw-Hill
Dahnke G. L. (comps.) *La comunicación humana, ciencia social*.. México: 1990 Mc-Graw-Hill.

Díaz Guerrero Rogelio, *La psicología del mexicano*, México, 2002 editorial Trillas

Diccionario de las ciencias de la educación, Aula Santillana, México 1998.

Gutiérrez Garza Esthela y Adrian Sotelo Valencia tomado de El Debate Nacional, Tomo 3 *El futuro económico de la nación*, México 1997, coeditoriales, Secretaría de extensión y Cultura, Facultad de Filosofía y Letras, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, editorial Diana,

Hellirel Don, 2002 *Administración*_2002 Internacional Thompson Editores, S. A, División Iberoamericana, División México.

Hernández Samperi Roberto, Fernández Collado Carlos, Bapista Lucio Pilar *Metodología de la Investigación*, 1998 Editorial Mc, Graw Hill, México.

Paz Octavio, *El Laberinto de la Soledad*, 1999 México Fondo de Cultura Económica

Robbins Stephen 1999, Séptima edición, *Comportamiento organizacional* editorial Pretice Hall Hispanoamericana S.A.

Robbins, Coulter (2000), *Administración*_ Editorial Pretice Hall Hispanoamericana S.A.

Silicio Alfonso, Cásares David, José Luis González, México, 1999 *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional, Hacia una Organización Competitiva*. Editorial Mc Graw Hill.

Información de la Empresa Hylsa, S. A. de C. V., División Aceros Tubulares.

CUESTIONARIO SOBRE VALORES

Empresa Hylsa

Agradecemos de antemano la colaboración que nos brindan al contestar este sencillo cuestionario.
Las respuestas obtenidas de ellos nos servirán para mejorar nuestro desempeño como administradores, por lo que pedimos que contesten con la mayor sinceridad, para que se logren buenos resultados y beneficios para todos.

1 Edad -----

2 Antigüedad -----

3 Departamento -----

4 contesta solo una de las opciones que se te pide

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
A. Me llevo bien con mis compañeros					
B. Los Jefes de departamento y supervisores colaboran entre ellos					
C. Se me dificulta llegar a donde ésta					
D. Se me dificulta encontrar a mis compañeros para el trabajo a la hora de realizar las tareas					
E Existe la colaboración entre todos los compañeros					

5 De los siete valores de la empresa; cuáles son los que más crees que se practiquen en la empresa: Marca solo los que creas que se practican

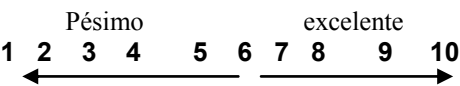
Honestidad-----, laboriosidad----- Respeto--- trabajo en equipo---- integridad----
Lealtad----- Responsabilidad -----

6. De esos siete valores, cuáles crees que son más importantes?

7. Tienes apoyo de tus superiores para realizar las tareas con más facilidad?.

Marca en escala del uno al diez, en qué, actividad recibes más apoyo. Diez es excelente y uno es pésimo

CALIFICACIÓN



a) atienden con rapidez al llamado del técnico para reparar una herramienta cuando se requiere	
b) Me facilitan materiales de trabajo con la necesidad que requiero	
c) Me brindan la capacitación que necesito	
d) Me comunican las últimas decisiones que toman los jefes en cuanto a los cambios de laborar , compra de maquinaria, capacitación, etc.	
e) Me proporcionan auxiliares si requiero ayuda	

8. Te gustaría que algún compañero tuyo fuera tu vecino o compadre?

- a) Si ----- b) No ----- C) Me es indiferente-----

9. Cómo te enteras de las nuevas tareas que debes realizar?

Marca con una paloma, las formas recibir información

Por a) por medio de tus supervisores
b) por un boletín que me encuentre en algún lugar de la empresa
c) por mis compañeros, en la cafetería o pasillos
d) por reuniones de trabajo que realizan en la empresa

10. Sientes que te reconocen tu empeño en la empresa?

Marca en escala del uno al diez, lo siguiente, para contestar la pregunta. **Marca en escala del uno al diez, en qué, actividad recibes más apoyo. Diez es excelente y uno es pésimo**

		CALIFICACIÓN									
		Pésimo				excelente					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Ha a) Existen premios por productividad										
	Ha b)Existen ceremonias de reconocimiento										
	Los c)Existen apoyos que se solicitas para Fac facilitar el trabajo.										
	d) Mis jefes toman en cuenta mis sugerencias										

11. Cuánto tiempo tienes trabajando en equipo?

- a) Dos años o más ----- b Un año) -----c) 6 meses--- d) nunca

12.Contesta solo una de las opciones que se te pide

	NUNCA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA
a) Hay compañerismo entre nosotros los trabajadores					
b) Los compañeros de trabajo escuchan mis sugerencias					
c) Apoyo las sugerencias de mis compañeros					
d) Cuando se me presenta un problema, se me dificulta encontrar quien me ayude					
e) Existen en la empresa premios por productividad o colaboración personal					

Muestra

37824	Nicanor	Alvarado	Balderas	58	MANTTO. CENTRAL	TMK	MTTO.Cortado y Serv.
37825	Javier	Mendoza	Vargas	54	MOL.FORMADOR W-60	TON	MOL. W-60
37898	Guadalupe Jesús	Rodríguez	Tamez	56	ALMACEN DE P.TERM.	TRA	ALMACEN PROD. TERM.
52092	Miguel Angel	Rodriguez	Alvarado	48	CONTROL DE CALIDAD	TTD	ASEG. DE CALIDAD
52120	Reyes	Castillo	Valdez	51	BISELADO GALVANIZADO	TPC	BISELADORA GALV
52269	Francisco Del Refugi	Salazar	Rodriguez	50	PROBADO GALVANIZADO	TPB	PROBADORA GALV
55647	Raymundo	Garcia	Alanis	50	ALMACEN DE P.TERM.	TRA	ALMACEN PROD. TERM.
55648	Arnulfo	Tamez	Rodriguez	44	GALVANIZADO # 2	TPM	Galvanizado 2
55697	Armando	Sauceda	Lopez	38	POLINERA ABBEY ETNA	TQE	POLINERA ABBEY ETNA
55947	Dagoberto	Villarreal	Villarreal	40	ALM.MATS.Y REFACCION	TRB	ALMACEN REFACC.
55965	Arnulfo	Garcia	Perales	43	BCO.ESTIRADO/GRUA 11	TOG	GRUAS ACAB
55978	Jose Antonio	Rodriguez	Medina	42	ALMACEN DE P.TERM.	TRA	ALMACEN PROD. TERM.
56194	Leonel Ezequiel	Garza	Marin	44	MANTTO. CENTRAL	TMK	MTTO.Cortado y Serv.
56211	Jose Santos	Villarreal	Lopez	37	GALVANIZADO # 2	TPM	Galvanizado 2
56250	Juan Manuel	Lopez	Salas	43	CORRIENTE EDDY/GRUA6	TOF	REVISADO ACAB
56477	Oscar Omar	Gonzalez	Valerio	35	GALVANIZADO # 2	TPM	Galvanizado 2
56480	Juan Manuel	Salazar	Ovalle	36	MOL.FORMADOR WH-35	TNE	MOL. YODER W-35
56481	Raul	Orocio	Coronado	36	ALMACEN DE P.TERM.	TRA	ALMACEN PROD. TERM.
56481	Raul	Orocio	Coronado	36	ALMACEN DE P.TERM.	TRA	ALMACEN PROD. TERM.
56714	Jose Luis	Campos	Vidales	34	BISELADO STAMETS	TOA	BISELADO ACAB
56735	Santiago	Costilla	Rodriguez	35	BISELADO STAMETS	TOA	BISELADO ACAB
56741	Onesimo	Herrera	Rangel	39	MOL.FORMADOR WH-35	TNE	MOL. YODER W-35
56742	Gerardo Cesar	Gonzalez	Galindo	34	MANTTO. CENTRAL	TMK	MTTO.Cortado y Serv.
56796	Argelio	Salazar	Galindo	34	MOL.FORMADOR 3K	TNA	MOLINO 3K
56797	Roberto	Alanis	Gutierrez	35	MANTTO. CENTRAL	TMK	MTTO.Cortado y Serv.
56868	Esteban	Rios	Treviño	46	MANTTO. CENTRAL	TMK	MTTO.Cortado y Serv.
56895	Jose Luis	Garza	Valdez	33	ALMACEN DE P.TERM.	TRA	ALMACEN PROD. TERM.
56912	Guillermo	Vazquez	Morales	41	DEPTO. ROSCADO	TQB	T.ROSC.KOSFELD 2
56964	Luis Humberto	Garza	Ramos	41	MOL.FORMADOR 3K	TNA	MOLINO 3K
56971	Juan Antonio	Treviño	Macias	33	ENDEREZADORA # 2	TPA	ENDEREZADORA GALV
57462	Jose Antonio	Davila	Perez	32	DEPTO. ROSCADO	TQB	T.ROSC.KOSFELD 2
57463	Juan Antonio	Vega	Alvarado	32	MOL.FORMADOR WH-35	TNE	MOL. YODER W-35
57464	Vicente	Treviño	Valdez	32	MOL.WH-200 / GRUA #8	TPD	MOL. Y W-200 GALV
57664	Hector Manuel	Martinez	Sauceda	30	ENDEREZADORA # 2	TPA	ENDEREZADORA GALV
57667	Juan Antonio	Molina	Lopez	32	MOL.FORMADOR W-60	TON	MOL. W-60
57669	Jaime	Mendoza	Vargas	32	ALMACEN DE P.TERM.	TRA	ALMACEN PROD. TERM.
57685	Victor	Contreras	Treviño	33	LINEA DE CORTE	TMB	MOL. FORMADOR
57689	Daniel	Candelario	Contreras	30	MOL.FORMADOR 3K	TNA	MOLINO 3K
57690	Jose Manuel	Aguayo	Velazquez	31	BISELADO GALVANIZADO	TPC	BISELADORA GALV
57733	Hector Javier	Rodriguez	Salas	32	LINEA DE CORTE	TMA	L. CORTE
57736	Filiberto	Torres	Escamilla	32	MOL.FORMADOR 3K	TNA	MOLINO 3K
57778	Arnoldo	Valdez	Salinas	31	DEPTO. ROSCADO	TQB	T.ROSC.KOSFELD 2
57782	Tomas Francisco	Galvan	Villanueva	33	SIERRA OHLER #1	TOQ	SIERRA 1 ACAB

58119	Luis Martin	Garza	Ochoa	38	MOL.FORMADOR 3K	TNA	MOLINO 3K
58121	Armando	Martinez	Perez	32	BISELADO CALOW 1	TOK	BISELADO ACAB
58132	Jaime	Chavarria	Nungaray	31	MANTTO. CENTRAL	TMK	MTTO.Cortado y Serv.
58198	Rigoberto	Mendoza	Gutierrez	30	CONTROL DE PRODUCCIO	TQH	CTL. DE PRODUCCION
58201	Gilberto	Paez	Coronado	30	MOLINO REDUCTOR	TMC	MOL. REDUCTOR
58228	Juan Alberto	Santoy	Ortiz	29	EMPAQUETADO	TQA	ENVOLVEDORA
58234	Carlos Alberto	Juarez	Espinosa	30	BCO.ESTIRADO/GRUA 11	TOG	GRUAS ACAB
58246	Francisco Daniel	Perez	Esquivel	33	MANTTO. CENTRAL	TMK	MTTO.Cortado y Serv.
58249	Fernando	Carranza	Calvillo	26	ALMACEN DE P.TERM.	TRA	ALMACEN PROD. TERM.
58250	Carlos Gerardo	Hernandez	Torres	30	CONTROL DE PRODUCCIO	TQH	CTL. DE PRODUCCION
58251	Edgar Gerardo	Ibarra	Avendaño	29	MANTTO. CENTRAL	TMK	MTTO.Cortado y Serv.
58262	Francisco Manuel	Martinez	Fematt	45	GALVANIZADO # 2	TPM	Galvanizado 2
58268	Jose Antonio	de La Garza	Maldonado	29	CONTROL DE PRODUCCIO	TQH	CTL. DE PRODUCCION
58334	Federico Alberto	Rosas	Luna	42	BCO.ESTIRADO/GRUA 11	TOP	B. ESTIRADO ACAB
58336	Juan Carlos	Garcia	Alcantar	33	MANTTO. CENTRAL	TMK	MTTO.Cortado y Serv.
58337	Luis Alonso	Davila	Perez	29	GALVANIZADO # 1	TPH	GALVANIZADO GALV
58414	Marcos	Poblano	de La Fuente	28	MOLINO REDUCTOR	TMC	MOL. REDUCTOR
58415	Juan Pedro	Niño	Montoya	26	ALM.MATS.Y REFACCION	TRB	ALMACEN REFACC.
58429	Luis Manuel	Herrera	Martinez	30	MOL.FORMADOR WH-35	TNE	MOL. YODER W-35
58430	Francisco	Martinez	Ruiz	32	BARNIZADO 1 Y TELES	TOC	BARNIZADO ACAB
58431	Andres German	Ramirez	Villanueva	26	ALMACEN DE P.TERM.	TRA	ALMACEN PROD. TERM.
58495	Antonio	Rangel	Bautista	27	LINEA DE CORTE	TMA	L. CORTE
58496	Jose Marco Antonio	Torres	Garcia	36	BARNIZADO 1 Y TELES	TOC	BARNIZADO ACAB
58559	Jans Ivan	Rodriguez	Ibarra	26	BARNIZADO 1 Y TELES	TOC	BARNIZADO ACAB
58561	Cesar Mario	Niño	Ovalle	36	DEPTO. ROSCADO	TQB	T.ROSC.KOSFELD 2
58573	Juan Jose Belem	Martinez	Montelongo	27	GALVANIZADO # 1	TPH	GALVANIZADO GALV
58584	Jose Enrique	Gaytan	Leija	27	BARNIZADO # 2	TOH	BARNIZADO 2
58639	Raymundo	Moran	Olguin	34	ALMACEN DE P.TERM.	TRA	ALMACEN PROD. TERM.
58640	Efrain	Martinez	Mena	26	JEFATURA ACABADOS	TO5	Eq.Movil Acabado
58643	Miguel Angel	Valadez	Rivera	30	MOL.FORMADOR WH-35	TNE	MOL. YODER W-35
58645	Rolando	Zapata	Torres	26	MOLINO 6 K	TMB	MOL. FORMADOR
58677	Ernesto	Hernandez	Guzman	24	LINEA DE CORTE	TMA	L. CORTE
58678	Guadalupe Alejandro	Saucedo	Martinez	24	EMBALAJE M.F. WH-35	TNF	EMBALAJE W-35
58679	Joel	Escobedo	Martinez	40	MANTTO. CENTRAL	TMK	MTTO.Cortado y Serv.
58832	Isidro Guadalupe	Martinez	Robles	33	POLINERA ABBEY ETNA	TQE	POLINERA ABEY ETNA
58837	Carlos	Hernandez	Garcia	52	LINEA DE CORTE	TMA	L. CORTE
58858	Erick David	Marroquin	Salinas	23	EMPAQUETA.AUTOMATICO	TOD	EMBALAJE LDL ACAB
58881	Jacobo	Gomez	Hernandez	25	BCO.ESTIRADO/GRUA 11	TOG	GRUAS ACAB
58884	Luis Enrique	Torres	Navarro	33	MOLINO 6 K	TMB	MOL. FORMADOR
58885	Aaron Abraham	Avila	Narvaez	26	MANTTO. CENTRAL	TMK	MTTO.Cortado y Serv.
59108	Ricardo	Ramirez	Villanueva	21	PROBADO T. WILSON	TOB	PROBADO ACAB
59159	Jose Ramiro	Moreno	Camarillo	28	DEPTO. ROSCADO	TQB	T.ROSC.KOSFELD 2
59363	Margarito	Carranza	Quiroz	37	PROBADO T. WILSON	TOB	PROBADO ACAB
59383	Baltazar	Rodriguez	Carrizales	31	LINEA DE CORTE	TMA	L. CORTE
59497	Mario Ivan	Vazquez	Martinez	30	EMPAQUETA.AUTOMATICO	TOD	EMBALAJE LDL ACAB
59538	Heraclio Christian	Perales	Garcia	24	DEPTO. ROSCADO	TQB	T.ROSC.KOSFELD 2
59542	Jorge Alejandro	de la Fuente	Ubaldo	26	DEPTO. ROSCADO	TQB	T.ROSC.KOSFELD 2

59559	Ricardo	Treviño	Treviño	22	EMPAQUETA.AUTOMATICO	TOD	EMBALAJE LDL ACAB
59655	Oziel Dario	Martínez	Pérez	29	GALVANIZADO # 2	TPM	Galvanizado 2
59656	Eduardo Javier	Cervantes	Tovar	28	MANTTO. CENTRAL	TMK	MTTO.Cortado y Serv.
59657	Marco Antonio	Galvan	Ortega	21	DEPTO. ROSCADO	TQB	T.ROSC.KOSFELD 2
59659	Luis Javier	Martínez	González	32	GALVANIZADO # 2	TPM	Galvanizado 2
59661	Antonio	Cruz	Vargas	19	DEPTO. ROSCADO	TQB	T.ROSC.KOSFELD 2
59749	José Gerardo	Aguilar	Treviño	21	EMPAQUETA.AUTOMATICO	TOD	EMBALAJE LDL ACAB
59761	Sergio Francisco	Vargas	Gonzalez	25	DEPTO. ROSCADO	TQB	T.ROSC.KOSFELD 2
59806	Pablo Edmundo	Martínez	Bedartes	21	MOLINO REDUCTOR	TMC	MOL. REDUCTOR
59837	Joaquin	Cura	Garcia	31	MOLINO REDUCTOR	TMC	MOL. REDUCTOR
59858	Arturo	Rios	Cantu	20	DEPTO. ROSCADO	TQB	T.ROSC.KOSFELD 2
59859	Eduardo Faustino	Yepiz	Guerrero	25	MOLINO REDUCTOR	TMC	MOL. REDUCTOR
59861	Armando	Zamora	Martinez	37	EMPAQUETA.AUTOMATICO	TOD	EMBALAJE LDL ACAB
59862	Leon Javier	Martinez	Gonzalez	31	EMPAQUETA.AUTOMATICO	TOD	EMBALAJE LDL ACAB
59863	Francisco Javier	Rodriguez	Medina	29	EMPAQUETA.AUTOMATICO	TOD	EMBALAJE LDL ACAB
56969	Jesus	Martinez	Guajardo	40	MOL.FORMADOR 3K	TNA	MOLINO 3K

